

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARINE OURA

BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
OPERACIONALIZAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* UTILIZANDO A ABORDAGEM POR
PROCESSOS

JANDAIA DO SUL

2018

KARINE OURA

BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
OPERACIONALIZAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* UTILIZANDO A ABORDAGEM POR
PROCESSOS

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. David Iubel de Oliveira Pereira.

JANDAIA DO SUL

2018

O93b Oura, Karine
 Balanced Scorecard em pequenas e médias empresas:
operacionalização de um *framework* utilizando a abordagem por processos. /
Karine Oura. – Jandaia do Sul, 2018.
151 f.

Orientador: Prof. Me. David Lubel de Oliveira Pereira.
Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação) – Universidade Federal
do Paraná. Campus Jandaia do Sul. Curso de Graduação em Engenharia de
Produção.

1. *Balanced Scorecard*. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Abordagem
por processos. II. Título. III. Universidade Federal do Paraná.

CDD: 658.5

TERMO DE APROVAÇÃO

KARINE OURA

BALANCED SCORECARD EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: OPERACIONALIZAÇÃO DE UM FRAMEWORK UTILIZANDO A ABORDAGEM POR PROCESSOS

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Avançado de Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.



Prof. Me. David Iubel de Oliveira Pereira

Orientador – Departamento de Engenharia de Produção, UFPR



Prof. Dr. Marco Aurélio Reis dos Santos

Departamento de Engenharia de Produção, UFPR



Prof. Dr. William Rodrigues dos Santos

Departamento de Engenharia de Produção, UFPR

Jandaia do Sul, 12 de dezembro de 2018.

Primeiramente, a Deus pelas bênçãos recebidas. Aos meus pais, meus avós, minha irmã e meu namorado por todo apoio e motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me iluminar em toda esta jornada.

Aos meus pais, avós, tios, irmã e prima pelo amor incondicional e incentivo em todos os momentos, principalmente nos de dificuldade.

Ao meu namorado pela compreensão e incentivo para que eu me dedicasse a este trabalho.

Em especial, ao Me. André Luiz Gazoli de Oliveira e ao Me. David Iubel de Oliveira Pereira pelos valiosos ensinamentos, auxílio nos momentos de desespero e confiança em mim depositada.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Você precisa encontrar seu *ikigai* nas pequenas coisas. Tem que começar pequeno. Precisa estar no aqui e agora. Fundamentalmente, não pode e nem deve culpar o ambiente por uma falta de *ikigai*. Afinal, depende de você encontrar seu *ikigai*, da sua própria maneira.” (MOJI, 2018, p. 165)

RESUMO

O presente trabalho possui como objetivo central o desenvolvimento e teste de um processo para a operacionalização do *framework* para *Balanced Scorecard* (BSC) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desenvolvido por Tennant e Tanoren (2005) e a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico. Considera-se a pesquisa como aplicada e qualitativa e utiliza-se a Abordagem por Processos, elaborada na Universidade de Cambridge por Platts (1993). A coleta de dados faz uso de folhas de tarefa e fichas de avaliações e de anotações, enquanto a análise dos dados considera os critérios de factibilidade, usabilidade e utilidade definidos por Platts (1993). O desenvolvimento do processo para operacionalização do *framework* baseou-se em um conjunto de folhas de tarefa e na definição dos objetivos, estratégias e participantes de cada fase. O teste do processo foi realizado em uma PME responsável pela fabricação de assentos e encostos para cadeiras de escritório. Sendo necessárias algumas adaptações, principalmente no que se refere à busca por abordagens mais dinâmicas com o intuito de aumentar a participação dos funcionários durante os *workshops*. Apesar da impossibilidade de conclusões absolutas, a avaliação indutiva remete a uma interpretação de que o processo atende aos três critérios estabelecidos por Platts (1993), principalmente no que se refere a factibilidade. Entretanto, atenta-se ao quesito de usabilidade, o qual foi avaliado como “menos positivo” pelos participantes, sinalizando uma possibilidade de que o processo seja demandante. O planejamento estratégico foi proposto por meio dos resultados das reuniões e *workshops* realizados, nos quais foram definidos os objetivos estratégicos, mapa estratégico, medidas, iniciativas, metas e plano de ação, com o anseio de que a empresa atinja a visão estabelecida.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Pequenas e Médias Empresas. Abordagem por Processos.

ABSTRACT

The present work has as main objective the development and test of a process for the operationalization of the Balanced Scorecard (BSC) framework in Small and Medium Enterprises (SMEs) developed by Tennant and Tanoren (2005) and the elaboration of a strategic planning proposal. The research is considered as applied and qualitative and the Process Approach, elaborated at the University of Cambridge by Platts (1993), is used. Data collection makes use of task sheets and evaluation and annotation sheets, while the data analysis considers the criteria of feasibility, usability and utility defined by Platts (1993). The development of the process for the operationalization of the framework was based on a set of task sheets and the definition of the objectives, strategies and participants of each phase. The process test was carried out at an SME responsible for manufacturing seats and backrests for office chairs. Some adaptations are needed, especially regarding the search for more dynamic approaches in order to increase employee participation during the workshops. Despite the impossibility of absolute conclusions, the inductive evaluation refers to an interpretation that the process meets the three criteria established by Platts (1993), especially with regard to feasibility. However, attention is paid to usability, which was evaluated as "less positive" by the participants, signaling a possibility that the process is demanding. Strategic planning was proposed through the results of the meetings and workshops held, in which the strategic objectives, strategic map, measures, initiatives, targets and action plan were defined, with the desire that the company achieve the established vision.

Keywords: Balanced Scorecard. Small and Medium Enterprises. Process Approach.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PRINCIPAIS CAUSAS DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NOS 5 PRIMEIROS ANOS	17
FIGURA 2 - LÓGICA DA ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	20
FIGURA 3 - BALANCED SCORECARD	22
FIGURA 4 - O BALANCED SCORECARD FORNECE A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS	22
FIGURA 5 - A PERSPECTIVA DO CLIENTE - MEDIDAS ESSENCIAIS.....	25
FIGURA 6 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS - O MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICA	26
FIGURA 7 - O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	30
FIGURA 8 - ETAPAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	31
FIGURA 9 - PROPOSTA DE PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) EM PMES	39
FIGURA 10 - FASES E PROCESSOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA.....	46
FIGURA 11 - ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE CARGOS DA EMPRESA	49
FIGURA 12 - MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA	50
FIGURA 13 - EXEMPLO DE CONTEÚDO DO ENVELOPE DA FASE 1	55
FIGURA 14 - CLASSIFICAÇÃO DOS TRECHOS DAS RESPOSTAS DA FASE 1 ..	56
FIGURA 15 - RESULTADO FINAL DA FASE 1	57
FIGURA 16 - ENVELOPE DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 2.....	58
FIGURA 17 - ANÁLISE DE RESPOSTAS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 2.....	59
FIGURA 18 – RESULTADO FINAL DA FASE 2.....	60
FIGURA 19 - PAINEL DA FASE 3.....	61
FIGURA 20 - PERSPECTIVA FINANCEIRA DO PAINEL DA FASE 3.....	62
FIGURA 21 – LIGAÇÃO APROVADA DA FASE 3.....	63
FIGURA 22 – RESULTADO FINAL DA FASE 3.....	64
FIGURA 23 - ENVELOPE DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 4.....	65
FIGURA 24 - PERSONAGENS DO PAINEL DA FASE 4.....	66

FIGURA 25 - PLAQUINHAS DO PAINEL DA FASE 4	66
FIGURA 26 – TROFÉU DO PAINEL DA FASE 4.....	66
FIGURA 27 – PAINEL DA FASE 4.....	67
FIGURA 28 – TROFÉU DO PAINEL DA FASE 4 COM A VISÃO FIXADA	68
FIGURA 29 - APROVAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO DA FASE 4	68
FIGURA 30 - LIGAÇÃO APROVADA DO PAINEL DA FASE 4.....	69
FIGURA 31 - RESULTADO REAL DA FASE 4	69
FIGURA 32 - RESULTADO DA FINAL DA FASE	70
FIGURA 33 – ENVELOPE DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 5.....	72
FIGURA 34 - PAINEL DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 5	72
FIGURA 35 – RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 5.....	73
FIGURA 36 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES DA FASE 5.....	73
FIGURA 37 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS DA FASE 5	74
FIGURA 38 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO DA FASE 5	74
FIGURA 39 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DOS CONCORRENTES DA FASE 5	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE AÇÕES E DA VISÃO DO NEGÓCIO	17
GRÁFICO 2 - RESULTADO DAS FICHAS DE AVALIAÇÕES	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MEDIÇÃO DOS TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS	24
QUADRO 2 - VETORES SITUACIONAIS DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO.....	27
QUADRO 3 - DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS	33
QUADRO 4 - LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIAÇÃO DAS PME'S.....	33
QUADRO 5 - QUADRO COMPARATIVO SOBRE A APLICAÇÃO DO BSC EM GRANDES EMPRESAS E PMES.....	35
QUADRO 6 - CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DO MÉTODO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE FABRICAÇÃO	42
QUADRO 7 – DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO PARA OPERACIONALIZAÇÃO	47
QUADRO 8 - TESTE DO PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO	54
QUADRO 9 - INICIATIVAS FINAIS DA FASE 5.....	76
QUADRO 10 - METAS FINAIS DA FASE 6	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTO	16
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
1.4	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	BALANCED SCORECARD	21
2.1.1	Histórico	21
2.1.2	Definição	21
2.1.3	Estrutura do BSC	23
2.1.3.1	Perspectiva financeira	23
2.1.3.2	Perspectiva dos clientes	24
2.1.3.3	Perspectiva dos processos internos	25
2.1.3.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento	26
2.1.4	Integração das medidas do BSC à estratégia	28
2.1.5	BSC e a gestão estratégica.....	29
2.1.6	Proposta de implementação do BSC de Kaplan e Norton (1997)	30
2.2	PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	32
2.2.1	Classificação	33
2.2.2	Características	33
2.3	BSC E AS PMES.....	34
2.3.1	Vantagens do BSC na PME	36
2.3.2	Dificuldades do BSC na PME	37
2.3.3	Proposta de implementação de Tennant e Tanoren (2005)	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	40
3.1.1	Qualificação da pesquisa	40
3.1.2	Abordagem metodológica.....	40
3.1.2.1	Características.....	41
3.2	DESCRIÇÃO DO CASO.....	43

3.2.1	Unidade de análise.....	43
3.2.2	Universo	43
3.2.3	Tempo	44
3.2.4	Coleta de dados	44
3.3	FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4	FERRAMENTA ANÁLISE DE DADOS	45
3.5	ETAPAS DA PESQUISA.....	45
4	DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO.....	47
5	TESTE DO PROCESSO	49
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	49
5.2	ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO	50
5.2.1	Unidade de análise.....	50
5.2.2	Ponto de entrada	51
5.2.3	Gestão do projeto	51
5.2.3.1	Líder do projeto.....	51
5.2.3.2	Facilitador	52
5.2.3.3	Grupo coordenador, de apoio e de operação	52
5.2.4	Tempo	53
5.2.5	Processo	53
5.2.5.1	Fase 1 – Visão.....	54
5.2.5.2	Fase 2 - Objetivos estratégicos	58
5.2.5.3	Fase 3 – Mapa estratégico	61
5.2.5.4	Fase 4 - <i>Catchball process</i>	65
5.2.5.5	Fase 5 – Indicadores e Iniciativas.....	71
5.2.5.6	Fase 6 – Metas	77
5.2.5.7	Fase 7 – Plano de ação.....	78
5.2.6	Avaliação das fases e do método.....	79
5.3	ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	80
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6.1	CONTRIBUIÇÕES.....	84
6.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	85

REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – FOLHAS DE TAREFA.....	93
APÊNDICE B – FICHA DE ANOTAÇÃO DO FACILITADOR.....	112
APÊNDICE C – FICHA DE AVALIAÇÃO DA FASE	114
APÊNDICE D – FICHA DE AVALIAÇÃO DO MÉTODO.....	116
APÊNDICE E – CRONOGRAMA CUMPRIDO DE ATIVIDADES	117
APÊNDICE F – FOLHA DE TAREFA 4 ADAPTADA	118
APÊNDICE G – FOLHA DE TAREFA 5.2.....	120
APÊNDICE H – RESULTADO FT 5.2	131
APÊNDICE I – RESULTADO FT 6.....	141
APÊNDICE J – RESULTADO FT 7.....	146

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é considerado como uma ferramenta que permite o desenvolvimento de um sistema de medição e gestão da estratégia ao realizar a tradução dos valores e da missão de uma unidade de negócios em um conjunto de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Frigo (2012) salienta que apesar de ter sido desenvolvido em 1992, o *Balanced Scorecard* possui uma estrutura que tem continuado seu desenvolvimento em inúmeras direções e aplicações.

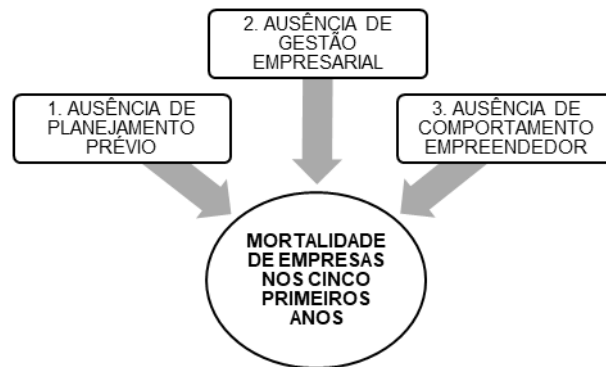
Sua importância para a atualidade é destacada pela pesquisa *Bain & Company* de 2009, 2011, 2013 e 2015, a qual cita o BSC como uma das ferramentas de gerenciamento mais utilizadas em todo o mundo (RIGBY, 2009; RIGBY et al., 2011; RIGBY; BILODEAU, 2013, 2015).

Frigo (2012) destaca a importância do BSC, uma vez que a ferramenta consiste em uma abordagem disciplinada para a gestão e execução da estratégia e medição do desempenho, capaz de auxiliar as organizações a um desempenho superior.

Apesar de ser recomendado por Kaplan e Norton (1997) para empresas de grande porte, Andersen, Cobbold e Lawrie (2003) consideram que o *Balanced Scorecard* pode ser considerado como uma ferramenta eficaz também para Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Sua importância para este tipo de empresa é justificada pela necessidade de introdução do planejamento estratégico e de processos mais eficientes.

Esta necessidade é apresentada também pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2014), o qual destaca as principais causas de fechamento de empresas nos primeiros cinco anos por meio da FIGURA 1.

FIGURA 1 – PRINCIPAIS CAUSAS DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NOS 5 PRIMEIROS ANOS

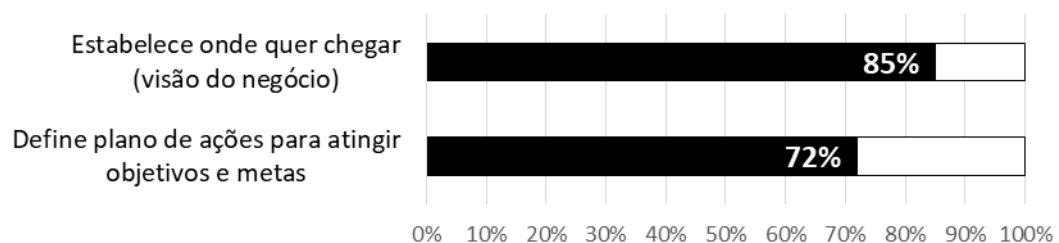


FONTE: Adaptado de SEBRAE (2014).

No quesito comportamento empreendedor, SEBRAE (2014) destaca que entre as empresas em atividade, a maior parte dos empreendedores realiza a definição do plano de ação para atingimento de metas e objetivos e o estabelecimento da visão do negócio.

Observa-se assim a utilização da visão e do plano de ação entre as empresas em atividade nos cinco primeiros anos por meio do GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE AÇÕES E DA VISÃO DO NEGÓCIO



FONTE: Adaptado de SEBRAE (2014).

Apesar disso, as aplicações do BSC concentram-se em grandes empresas (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2003; PINA, 2015; TENNANT; TANOREN, 2005), registrando-se poucos estudos na literatura sobre a implementação do mesmo em PMEs (LONBANI; SOFIAN; BAROTO, 2014; MADSEN, 2015; PINA, 2015; TENNANT; TANOREN, 2005).

Ademais, a situação é agravada pelo fato de que implementações em PMEs diferem-se das experiências em grandes empresas e também por muitas pesquisas serem consideradas preliminares e bastante inconclusivas, gerando assim, oportunidades de pesquisa abundantes sobre o BSC em PMEs (MADSEN, 2015).

Assim, o presente trabalho é norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: como operacionalizar um *framework* de *Balanced Scorecard* para PMEs utilizando a Abordagem por Processos?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção secundária discorre-se sobre o objetivo central e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Operacionalizar o *framework* de *Balanced Scorecard* para PMEs desenvolvido por Tennant e Tanoren (2005) para elaboração de uma proposta de planejamento estratégico por meio da Abordagem por Processos.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Desenvolver um processo para operacionalização do *framework* de Tennant e Tanoren (2005);
- b) Testar o processo desenvolvido em uma PME por meio da Abordagem por Processos;
- c) Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a PME.

1.3 JUSTIFICATIVA

Flynn et al. (1990) salienta que pesquisadores de gerenciamento de operações podem relutar em realizar pesquisas empíricas, devido ao custo, tempo e risco relativo, uma vez que há possibilidade da pesquisa empírica ser considerada “simples” em comparação com a modelagem matemática.

Todavia, a contribuição acadêmica do presente trabalho ao testar um processo para operacionalização de um *framework* é justificada, uma vez que Flynn et al. (1990) relata a necessidade de aumento do número de pesquisas de gerenciamento de operações relacionadas com a prática há um longo período.

Tal necessidade embasa-se sobre o fato de que o trabalho empírico é responsável por aprimorar o desenvolvimento do campo de gerenciamento de operações, pois quando as suposições feitas não são realistas, os resultados não podem ser generalizados (FLYNN et al., 1990).

Além disso, toda a pesquisa é baseada na teoria, embora muitos pesquisadores de gerenciamento de operações não aceitem tal fato (FLYNN et al., 1990).

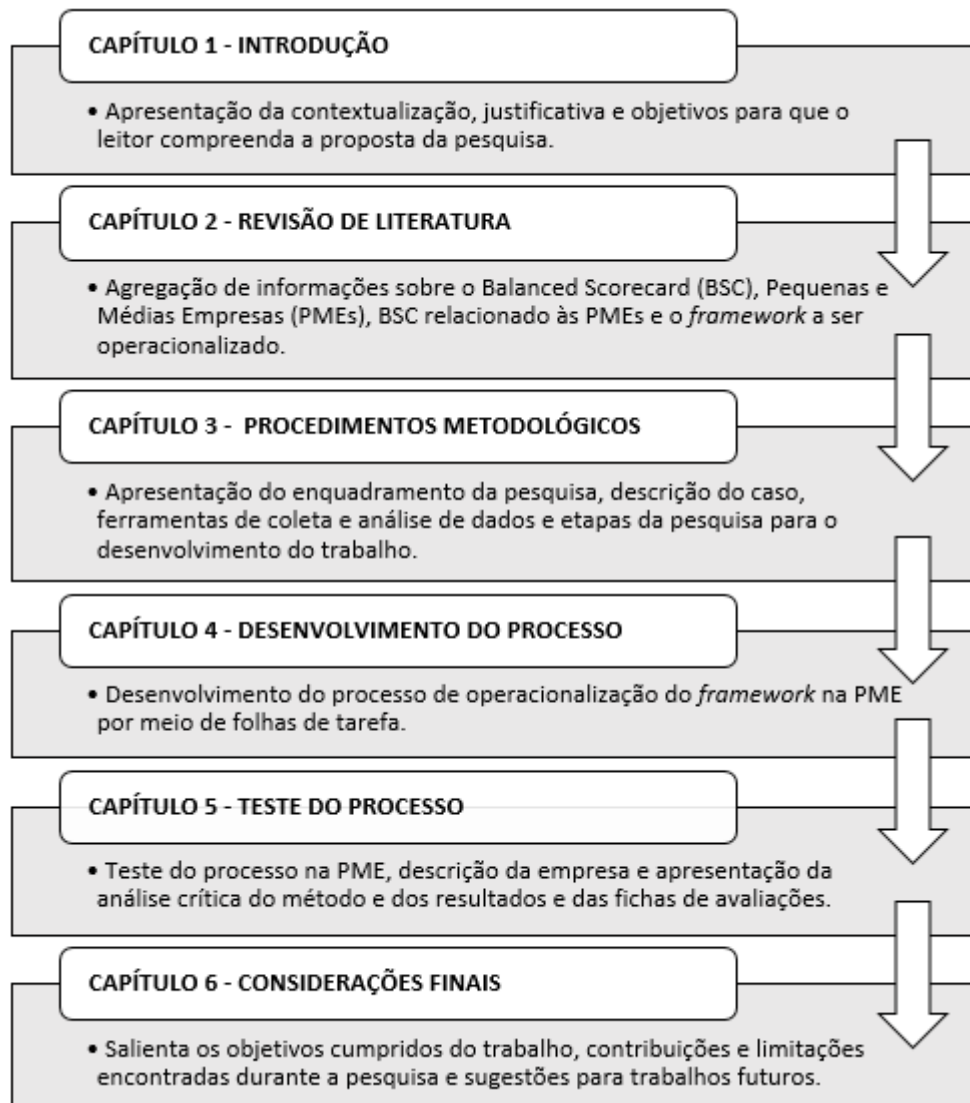
Ademais, justifica-se a contribuição da pesquisa ao âmbito profissional a partir da elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma PME com base nos conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard*.

Tal ferramenta pode ser considerada como uma ferramenta eficaz para estas empresas, considerando as suas necessidades de planejamento estratégico e de processos mais eficientes (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2003).

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia foi estruturada em seis capítulos, conforme descrito na FIGURA 2.

FIGURA 2 - LÓGICA DA ESTRUTURA DA MONOGRAFIA



FONTE: a autora.

Assim, apresenta-se a seguir o segundo capítulo do trabalho, composto pela revisão de literatura.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 BALANCED SCORECARD

2.1.1 Histórico

Elaborado inicialmente por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* foi apresentado em 1992 no artigo intitulado como “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*” para a *Harvard Business Review* (FRIGO, 2012).

Costa (2007) destaca o desenvolvimento do BSC a partir do surgimento da convicção de que os métodos de avaliação de desempenho organizacional estavam tornando-se obsoletos, dado que os resultados financeiros, apesar de serem necessários, não eram suficientes para que uma organização moderna fosse avaliada.

Diferentemente do modelo tradicional da Contabilidade Financeira, o qual foi desenvolvido durante a Era Industrial para a medição apenas de acontecimentos passados, o BSC tornou-se responsável por realizar a integração das medidas derivadas da estratégia, ou seja, passou utilizar medidas financeiras de desempenho do passado juntamente com vetores financeiros que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desde o seu desenvolvimento no início dos anos 90, Niven (2014) considera que o BSC evoluiu consideravelmente. Sendo sua primeira geração marcada pela utilização e análise de medidas financeiras e não financeiras relacionadas às quatro perspectivas. Sua segunda geração, pela inclusão de objetivos e de mapas estratégicos, utilizando-se de relações de causa-e-efeito. E sua terceira geração, pela gestão da equipe em torno do conceito de sucesso estratégico.

Assim, Kaplan e Norton (2001) consideram que o BSC de fato evoluiu de um sistema de medição de desempenho para um sistema de gestão da estratégia.

2.1.2 Definição

O *Balanced Scorecard* possui em seu elemento ‘*Scorecard*’ a função de registrar de maneira clara as principais medições, permitindo a rápida avaliação por parte dos executivos. Já seu elemento ‘*Balanced*’ marca o BSC com uma de suas

preocupações principais: a ênfase exagerada dada pelas organizações às questões financeiras de curto prazo (MACKAY, 2005).

Kaplan e Norton (1997) consideram que o *Balanced Scorecard* permite o desenvolvimento de um sistema de medição e gestão da estratégia ao realizar a tradução dos valores e da missão de uma unidade de negócios em um conjunto de medidas de desempenho, assim como é observado na FIGURA 3.

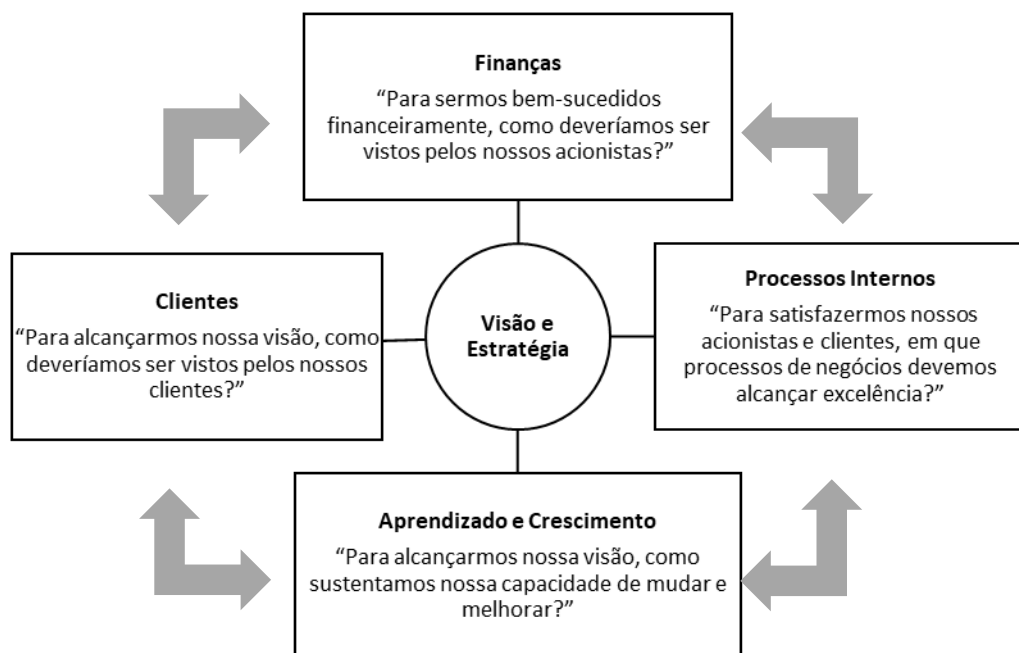
FIGURA 3 - BALANCED SCORECARD



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 2).

Kaplan e Norton (1996 citado por KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10) detalham este processo de tradução da estratégia empresarial por meio da FIGURA 4.

FIGURA 4 - O BALANCED SCORECARD FORNECE A ESTRUTURA NECESSÁRIA PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1996 citado por KAPLAN; NORTON, 1997, p.10).

Desta maneira, apresenta-se a estrutura do BSC por meio da próxima seção terciária.

2.1.3 Estrutura do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as perspectivas ligadas ao âmbito financeiro, do cliente de processos internos e aprendizado e crescimento são responsáveis por balancear: objetivos de curto e longo prazo, resultados desejados e seus vetores de desempenho e medidas objetivas e subjetivas.

2.1.3.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é considerada como um fator crítico para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, tendo em vista a sociedade com fins lucrativos em que o BSC está inserido (NIVEN, 2006).

Para Kaplan e Norton (1997) as medidas relacionadas à perspectiva financeira são responsáveis por sinalizar se a estratégia implantada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da unidade de negócios por meio da medida de suas consequências econômicas imediatas.

Desta forma, toda medida selecionada para o BSC deve fazer parte de um conjunto de relações de causa e efeito que possuem seu término em objetivos financeiros, representando um tema estratégico da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) citam a lucratividade (representada pelo aumento da receita operacional, retorno sobre capital empregado ou pelo valor econômico agregado) como um dos objetivos financeiros genéricos, ou seja, utilizados pela maioria das organizações.

Ademais, é possível que objetivos financeiros alternativos sejam adotados como por exemplo: crescimento das vendas ou geração do fluxo de caixa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros também podem variar de acordo com a fase do ciclo de vida que uma empresa se encontra, assim como é observado no QUADRO 1.

QUADRO 1 - MEDIÇÃO DOS TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS

		<i>Temas Estratégicos</i>		
		AUMENTO DO MIX DE RECEITA	REDUÇÃO DE CUSTOS/ AUMENTO DE PRODUTIVIDADE	UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS
<i>Estratégia da Unidade de Negócios</i>	CRESCIMENTO	Aumento da taxa de vendas por segmento	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	SUSTENTAÇÃO	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	COLHEITA	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento

FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Na fase de crescimento, Kaplan e Norton (1997) consideram que a empresa está na fase inicial de seu ciclo de vida, ou seja, possui produtos e serviços com potenciais de crescimento. Entretanto, algumas vezes costumam operar com caixas negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital, uma vez que a organização possui a necessidade de realizar grandes investimentos para aperfeiçoar estes produtos.

Já para a fase de sustentação, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a empresa ainda consegue atrair investimentos, contanto que consigam excelentes retornos sobre o capital investido. Direcionando assim, seus projetos para atenuação de estrangulamentos, ampliação da capacidade e melhoria contínua.

Ademais, para a fase de maturidade, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a empresa não justifica investimentos maiores. Sendo assim, qualquer projeto deve apresentar retorno em um curto período, pois a empresa deseja maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa.

2.1.3.2 Perspectiva dos clientes

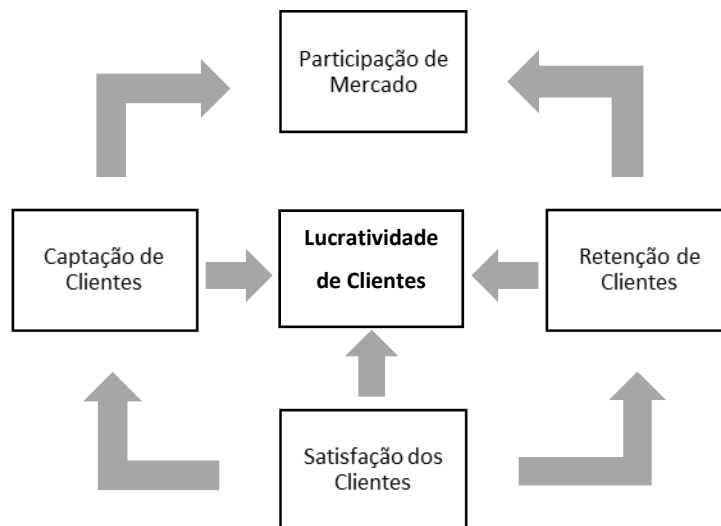
Dada a situação do mercado competitivo atual, o cliente é considerado por grande parte dos executivos como o segredo para o sucesso. Tal importância pode ser observada nas missões formuladas por cada empresa (MACKAY, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente é responsável pela identificação do público-alvo e dos mercados em que a empresa irá atuar, para que assim, articule-se estratégias de mercados e clientes objetivando maiores retornos financeiros futuros.

Niven (2006) considera que para esta perspectiva, deve-se responder a três questões essenciais: “Quem é o público-alvo?”, “Qual a proposta de valor?” e “Quais as necessidades e expectativas dos clientes?”.

Para Kaplan e Norton (1997), algumas medidas são consideradas essenciais, como por exemplo: satisfação e retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo, assim como é esquematizado na FIGURA 5.

FIGURA 5 - A PERSPECTIVA DO CLIENTE - MEDIDAS ESSENCIAIS



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Além disso, para Kaplan e Norton (1997) a perspectiva do cliente deve ser composta por vetores de desempenho baseados em propostas de valor, as quais fazem com que clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores por meio de atributos por produtos e serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

2.1.3.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos concentra-se no “fazer”, ou seja, nos aspectos operacionais de uma organização (MACKAY, 2005).

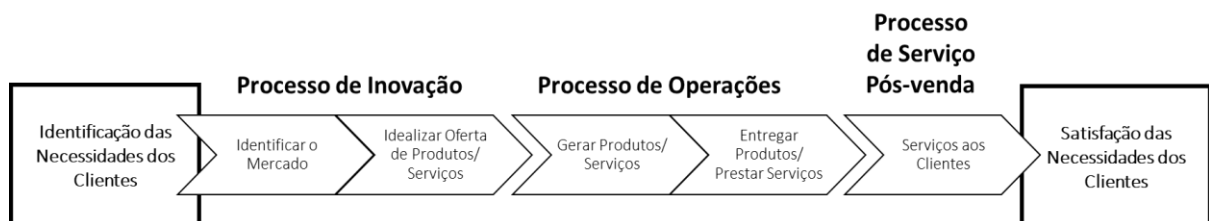
Para Niven (2006), a perspectiva dos processos internos permite a identificação de processos da unidade de negócio nos quais deve-se alcançar excelência para adicionar valor para seus clientes e *stakeholders*.

Uma vez que a mesma oferece propostas de valor capazes de atrair e reter clientes-alvo e proporcionar retornos financeiros aos acionistas, a perspectiva dos processos internos geralmente é desenvolvida após a perspectiva financeira e do cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ademais, para Kaplan e Norton (1997) o BSC incorpora objetivos e medidas para o ciclo de inovação, o qual consiste no levantamento de necessidades atuais e futuras dos clientes e suas soluções, para o ciclo de operações, o qual engloba a entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes, e para o ciclo de serviço pós-venda, o qual inclui serviços que complementem o valor aos clientes.

Desta maneira, observa-se modelo da cadeia de valores genérica por meio da FIGURA 6.

FIGURA 6 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS - O MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICA



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Assim, para a próxima seção quaternária disserta-se sobre a outra perspectiva do BSC: aprendizado e crescimento.

2.1.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é negligenciada muitas vezes pelo fato dos participantes ou por estarem cansados intelectualmente, pois normalmente é a última perspectiva a ser desenvolvida, ou por considerarem uma tarefa para a área de Recursos Humanos (NIVEN, 2006).

Entretanto, a quarta perspectiva é considerada relevante, uma vez que, Kaplan e Norton (1997) atribuem à ela a responsabilidade pela identificação da infraestrutura de uma unidade de negócios para que a empresa cresça e obtenha melhorias a longo prazo, possibilitando que a organização alcance os objetivos das outras três perspectivas.

Costa (2007) considera que a perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada com a capacidade de adaptação da empresa ao ambiente externo por meio de procedimentos realizados no ambiente interno da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), medidas ligadas ao aprendizado e crescimento envolvem para os funcionários: a satisfação, retenção e produtividade. Já para vetores situacionais da perspectiva de aprendizado e crescimento, geralmente consideram-se as variáveis de competência dos funcionários, infraestrutura tecnológica e clima para a ação.

Assim, como vetores de desempenho, Kaplan e Norton (1997) citam como exemplo: a reciclagem dos funcionários, a capacitação de sistemas de informação e o conjunto de motivação, *empowerment* e alinhamento.

Desta maneira, observa-se o detalhamento dos vetores situacionais de aprendizado e crescimento por meio do QUADRO 2:

QUADRO 2 - VETORES SITUACIONAIS DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO

Competências dos funcionários	Infraestrutura tecnológica	Clima para a ação
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades estratégicas - Níveis de treinamento - Alavancagem das habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias estratégicas - Banco de dados estratégicos - Captura de experiência - Software proprietário - Patentes, direitos autorais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de decisões críticas - Foco estratégico - <i>Empowerment</i> dos funcionários - Alinhamento pessoal - Moral - Espírito de equipe

FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Assim, para a próxima seção terciária disserta-se sobre a integração entre as medidas do BSC com a estratégia da unidade de negócios.

2.1.4 Integração das medidas do BSC à estratégia

Kaplan e Norton (1997) consideram que para um *Balanced Scorecard* ser bem-sucedido é necessário que o mesmo consista em um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras para que assim, transpareça a estratégia da unidade de negócios.

Para que esta integração ocorra, Kaplan e Norton (1997) propõe que a empresa faça uso de três princípios responsáveis por uma maior integração entre o *Balanced Scorecard* e a estratégia da empresa: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relações com fatores financeiros.

O BSC fundamenta-se em relações de causa e efeito entre os indicadores de cada perspectiva. Estas relações permitem a integração entre os indicadores e consequentemente, o equilíbrio na mensuração do desempenho estratégico por meio de correções de desvios na implementação dos planos estratégicos (COSTA, 2007).

Kaplan e Norton (1997) também salientam que um *Balanced Scorecard* bem elaborado deve transmitir a história da estratégia de uma empresa por meio de uma cadeia de relações de causa e efeito. Por meio destas ligações, constroem-se afirmativas com “se-então” entre os objetivos e medidas das perspectivas para que as mesmas sejam validadas e gerenciadas.

Niven (2006) conceitua assim, o mapa estratégico de uma organização, o qual contém o histórico de uma organização por meio das relações de causa e efeito entre os objetivos. Desta maneira, o mapa estratégico é considerado como uma importante ferramenta de comunicação para os *stakeholders* da organização, uma vez que ele é constituído pelos objetivos de cada perspectiva do BSC, geralmente representados por meio de um gráfico de uma página (NIVEN, 2006).

Todavia, Mackay (2005) salienta que é improvável a antecipação de todas os efeitos das ações dos gestores, assim, é necessário que as organizações estabeleçam monitoramentos constantes.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), um *Balanced Scorecard* bem elaborado também deve ser resultado de uma combinação entre indicadores de ocorrência, os quais abrangem a lucratividade, participação de mercado, satisfação e retenção dos clientes e habilidades dos funcionários, e indicadores de tendência

(vetores de desempenho), responsáveis por refletirem a singularidade de cada unidade de negócios.

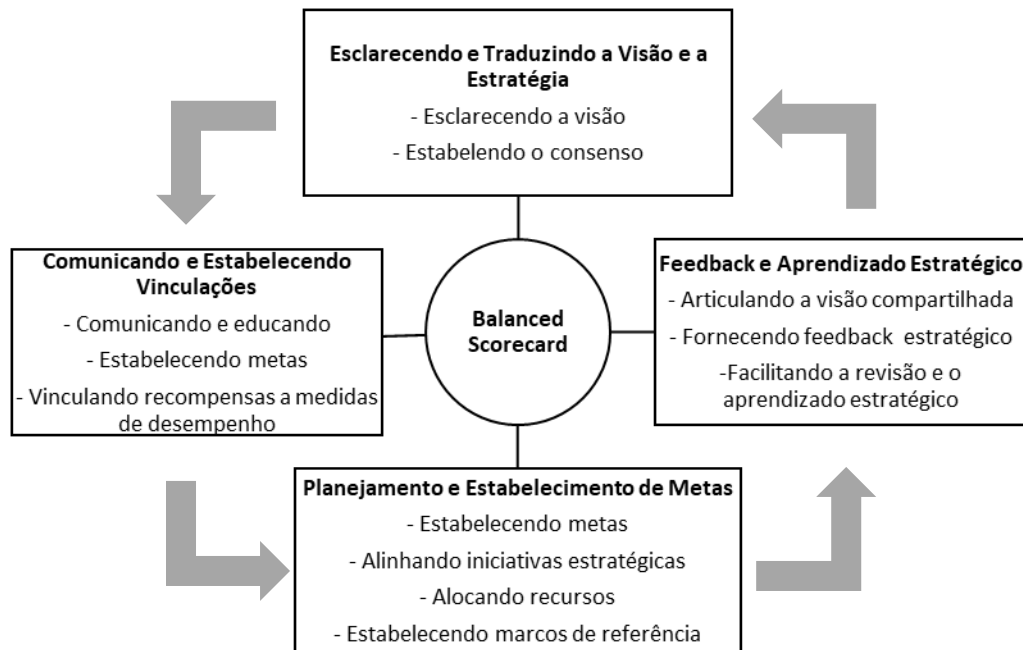
Kaplan e Norton (1997) justificam esta integração uma vez que a utilização somente de medidas de resultados não indica previamente se a estratégia está sendo implantada com sucesso, além de não transmitir a maneira como os resultados devem ser alcançados. Ao mesmo tempo, a utilização somente de vetores de desempenho permite que a organização consiga atingir objetivos de curto prazo, entretanto não indica se as melhorias contribuem para um melhor desempenho financeiro.

De acordo com Costa (2007) estes vetores relacionam-se com fatores que impulsionam o desempenho dos indicadores da organização, citando como exemplos: o tempo, a qualidade e o preço do produto.

Além disso, Kaplan e Norton (1997) consideram que as relações de causa de todas as medidas do *Balanced Scorecard* devem estar vinculadas aos objetivos financeiros da organização em questão. Este fato é notado uma vez que programas de melhoria são erroneamente considerados como o objetivo principal de uma organização. Entretanto, após sua aplicação é inevitável que haja frustração pela falta de resultados tangíveis, devido ao fato do não relacionamento dos mesmos com objetivos financeiros.

2.1.5 BSC e a gestão estratégica

Kaplan e Norton (1997) destacam que para que todo o potencial do BSC seja aproveitado de fato, o *Balanced Scorecard* deve deixar de ser um simples sistema de medição, para atuar como um sistema de gestão estratégica por meio do gerenciamento de processos críticos, assim como é observado na FIGURA 7.

FIGURA 7 - O *BALANCED SCORECARD* COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA

FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, citado por KAPLAN; NORTON, 1997, p. 12).

Desta maneira, apresenta-se no próximo capítulo terciário a proposta de Kaplan e Norton (1997) para o sistema de gestão da estratégia.

2.1.6 Proposta de implementação do BSC de Kaplan e Norton (1997)

Inicialmente, para o processo de implementação, Kaplan e Norton (1997) definem a necessidade do papel de um arquiteto, o qual será responsável pela estruturação e facilitação do trabalho.

Além disso, um bom *Balanced Scorecard* deve transmitir o pensamento e a energia da equipe executiva, a qual deve estar engajada com o processo, assim como a alta administração, a qual também deve apoiar e participar ativamente, e a cúpula, a qual deve liderar e comprometer-se com o processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

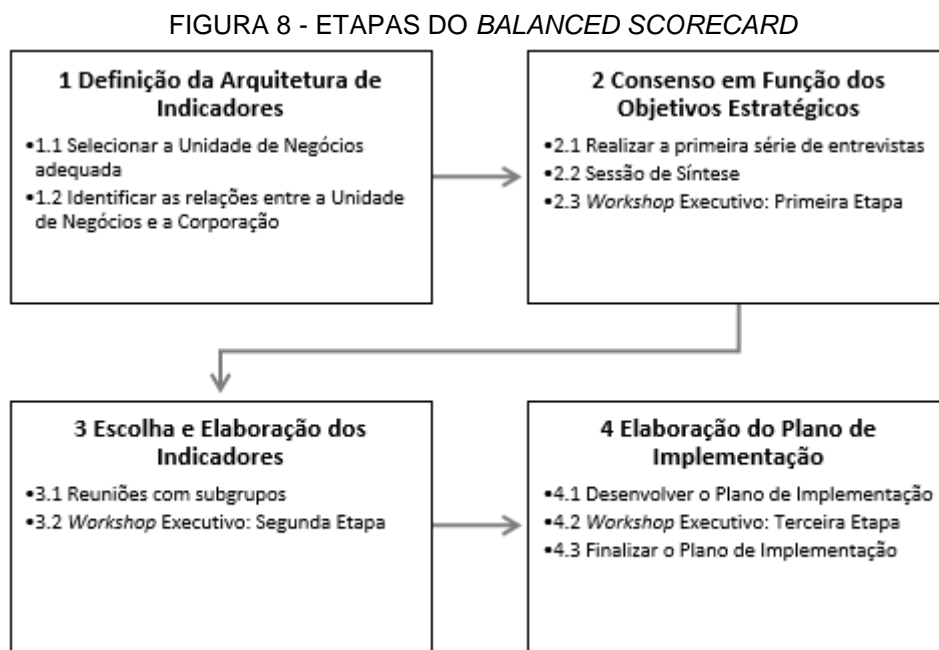
Kaplan e Norton (1997) ainda salientam o fato de que um *Balanced Scorecard* mesmo transmitindo a estratégia da empresa, pode não obter sucesso caso a iniciativa seja vista pela unidade de negócios apenas como uma ação do *staff*

com o objetivo de aperfeiçoamento do sistema de medição e não como objetivo de implantação de mudanças fundamentais no gerenciamento da empresa.

Ainda em relação ao processo de implementação, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o processo de desenvolvimento de um BSC pode estender-se por 16 semanas devido ao tempo necessário para que a alta administração reflita e faça considerações sobre o *Balanced Scorecard*.

Ademais, caso haja necessidade, é possível adicionar mais perspectivas ao BSC elaborado além das quatro tradicionais, como por exemplo: a perspectiva dos funcionários, dos fornecedores e da comunidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) propõe assim, as seguintes etapas apresentadas por meio da FIGURA 8.



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 307-324).

A partir da apresentação das etapas que compõe a proposta de Kaplan e Norton (1997), no trecho abaixo discorre-se brevemente sobre cada uma das fases:

- 1.1) A unidade selecionada deve possuir preferencialmente uma cadeia de valores completa e acima de tudo, possuir uma estratégia para realizar a sua missão;
- 1.2) A entrevista deve ser feita com os principais executivos dos níveis divisionais e da corporação, afim de identificar: objetivos financeiros, temas corporativos primordiais e relações com as outras unidades da organização;

- 2.1) O arquiteto/equipe deve realizar entrevistas de 90 minutos aproximadamente com cada um dos altos executivos para conhecer melhor os objetivos estratégicos da unidade de negócios e suas ideias preliminares sobre as medidas do BSC;
- 2.2) O arquiteto e outros possíveis membros de sua equipe reúnem-se para a sintetizar do resultado das entrevistas;
- 2.3) Para a etapa do *workshop* executivo, o arquiteto deve convocar uma reunião com a alta administração para a busca por consenso primeiramente entre a missão e a estratégia organizacional para posteriormente, realizar uma votação para escolha de três ou quatro objetivos para cada perspectiva;
- 3.1) O arquiteto trabalhará com subgrupos individuais, resultantes da divisão de altos executivos, gerentes e representantes gerenciais, em que cada subgrupo deve ter como objetivo: refinar objetivos estratégicos, selecionar indicadores e suas ações e as relações entre os indicadores e também com suas perspectivas;
- 3.2) Para o segundo workshop, destaca-se a participação da alta administração, subordinados diretos e gerentes de nível médio para que todos os participantes debatam a visão, a estratégia, objetivos e indicadores definidos anteriormente;
- 4.1) Para a oitava etapa, deve-se formar uma nova equipe composta pelos líderes de cada subgrupo, a qual será responsável por formalizar as metas de superação, documentar a implementação do BSC e planejar a integração a banco de dados e sistemas de informação para comunicar à toda a organização sobre a implementação do *Balanced Scorecard*;
- 4.2) A penúltima etapa é marcada por uma terceira reunião da equipe executiva para o consenso final sobre a visão, objetivos e indicadores e também para a validação das metas de superação e consenso sobre o plano de implementação anteriormente definido;
- 4.3) Nesta fase são relacionados programas de ações para alcançar as metas propostas, além do programa de implementação e do desenvolvimento de um sistema de informações.

2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

2.2.1 Classificação

De acordo com a Conferência Internacional do Trabalho (2015) as classificações de empresas normalmente se baseiam no número de trabalhadores, no volume anual de negócios ou no valor do ativo das empresas.

Para a classificação de empresas, SEBRAE (2013) estabelece como critério o número de empregados de uma organização apresentado no QUADRO 3.

QUADRO 3 - DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013)

Assim, para o presente trabalho, será adotada a classificação de acordo com o número de trabalhadores apresentada por SEBRAE (2013).

2.2.2 Características

Kassai (1997) realiza a síntese da diferenciação entre empresas de pequena e grande dimensão por meio do QUADRO 4.

QUADRO 4 - LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIAÇÃO DAS PME'S

Característica	Grandes Empresas	Pequenas Empresas
Administração	Profissional	Pessoal ou familiar
Capacidade profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Forma jurídica	Sociedade anônima	Limitada
Idade média	Alta	Pequena
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos
Número de funcionários	Grande	Pequenos
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)

FONTE: Adaptado de Kassai (1997).

Bleicher (2008) salienta que apesar das PMEs serem detentoras de flexibilidade estrutural e organizacional, normalmente são afetadas pela dificuldade em realizar mudanças significativas, uma vez que seu conhecimento muitas vezes é dependente da personalidade e comprometimento do seu proprietário.

Entretanto, Bleicher (2008) considera que o processo de implantação de mudanças em uma PME é possível, desde que sejam utilizadas as ferramentas corretas para o diagnóstico, tendo em vista a administração pouco especializada das PMEs e a dificuldade na obtenção de informações sobre o ambiente externo das mesmas.

A Conferência Internacional do Trabalho (2015) defende a necessidade de políticas de apoio às PMEs por meio das seguintes características:

- a) Dificuldade no acesso a financiamentos, devido a incapacidade de bancos na avaliação de riscos ligados às PMEs;
- b) Falta de informação por parte das PMEs no que se refere à importância de serviços de apoio do conhecimento, como formação profissional ou consultoria;
- c) Falta de interesse de prestadores de serviços em atender à procura de PMEs devido à relação desfavorável entre custos fixos e receitas que as mesmas apresentam;
- d) Desinteresse por parte das PMEs em investir em Inovação e Desenvolvimento (I&D), uma vez que possuem receio do vazamento de conhecimentos para outras empresas.

2.3 BSC E AS PMES

A literatura oferece grande número de estudos sobre o tema do *Balanced Scorecard* e sua aplicação em empresas de grande porte. Entretanto, existem poucos registros sobre a sua aplicação em PMEs (BIGLIARDI; BOTTANI, 2010).

Basuony (2014) afirma que a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma PME, difere-se da aplicação em grandes empresas nos seguintes aspectos presentes no QUADRO 5.

QUADRO 5 - QUADRO COMPARATIVO SOBRE A APLICAÇÃO DO BSC EM GRANDES EMPRESAS E PMES

Comparação	Grandes empresas	PMEs
Aplicação das gerações do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • 1ª como indicador de desempenho; • 2ª como sistema de gestão da estratégia; • 3ª como sistema de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação apenas da primeira e segunda geração.
Indicadores de desempenho utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa de um sistema detalhado que vá até o nível do departamento operacional; • O número de indicadores varia entre 18-23 	<ul style="list-style-type: none"> • Não precisa de um sistema detalhado, mas deve se concentrar na amplitude; • O número de indicadores varia de 5 a 15.
Desenvolvimento da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de indicadores e objetivos estratégicos mais fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de indicadores e objetivos estratégicos mais difícil.
Desenvolvimento do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • A duração é maior que em PMEs. 	<ul style="list-style-type: none"> • A duração é menor que em grandes empresas.
Benefícios do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Obtido através da comunicação, coordenação e feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtido através do foco na descrição da visão associado aos objetivos estratégicos.
Análise de custo-benefício	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem facilidade para obtenção da relação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possuem habilidade, sendo maior em pequenas empresas.
Escopo do BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação de indicadores financeiros e não-financeiros e longo e curto-prazo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentativa de utilizar a tratativa de longo prazo e indicadores não-financeiros.

FONTE: Traduzido e adaptado de Basuony (2014).

Sousa, Aspinwall e Rodrigues (2006) ao analisarem um conjunto de PMEs inglesas, afirmam que as medidas financeiras são indicadas como as mais utilizadas.

A maior utilização de medidas financeiras pode ser justificada por razões históricas e pelo fato de serem consideradas como indicadoras da saúde da

organização, mesmo apesar de serem relacionadas ao passado e por serem possíveis alvos de manipulação (SOUSA et al., 2005).

Já as medidas de inovação e aprendizado são consideradas pelas organizações como menos importantes e menos utilizadas. Entretanto, o nível de utilização destas medidas pode aumentar caso os obstáculos de dificuldades na definição de novas medidas e na formação de funcionários sejam solucionados (SOUZA; ASPINWALL; RODRIGUES, 2006).

Já Gumbus e Lussier (2006) ao analisarem três modelos de *Balanced Scorecard* de PMEs concluem que um ponto em comum entre eles é a exigência de que o desenvolvimento do BSC deve ser realizado em equipe.

Entretanto, não há um modelo que seja adequado à todas as organizações, possuindo utilidade para outras empresas apenas como estímulo no desenvolvimento de seus próprios modelos (GUMBUS; LUSSIER, 2006).

Assim, apresentam-se na seção terciária a seguir as vantagens da utilização do BSC em empresas de pequeno e médio porte.

2.3.1 Vantagens do BSC na PME

Zabot (2004) apresenta a obtenção de benefícios para empresas de pequeno porte a partir da definição de missão, valores e estratégia para a aplicação do *Balanced Scorecard*, tendo em vista que na maioria das vezes a gestão da organização é realizada sem objetivos futuros.

Desta maneira, possibilita que empresas pequenas, geralmente focadas apenas em rotinas diárias, realizem a tradução da estratégia em objetivos e também desenvolvam um sistema de medição para a estratégia. Para que assim, direcionem o seu comportamento para o futuro (ZABOT, 2004).

Já no caso das empresas que já possuem alguma definição de estratégia, o BSC é considerado como uma excelente oportunidade de revisão de seus conceitos (CIMINO, 2004).

Além disso, a estrutura organizacional menos complexa e com menor número de colaboradores das PMEs faz com que a aplicação de uma BSC consista em um processo mais rápido e simples quando comparado a aplicação em grandes empresas (CARVALHO, 2014).

2.3.2 Dificuldades do BSC na PME

Machado (2013) ao analisar a utilização do BSC em PMEs industriais portuguesas conclui que apenas uma percentagem residual destas empresas utilizam o BSC e que a maioria dos responsáveis pela contabilidade gerencial da organização não conhece a ferramenta.

Problemas técnicos como fórmulas ou número de indicadores não são considerados como principais problemas no processo de implementação do BSC em PMEs. Na realidade o destaque é dado às dificuldades de gestão de desafios e comportamentos, relacionada à falta de preparo dos proprietários, resistência à mudança e falta de recursos financeiros (FERNANDES; RAJA; WHALLEY, 2006).

Rickards (2007) afirma que a ausência de uma cultura organizacional que possua como base o empoderamento dos funcionários, com responsabilidades claras, incentivos individualizados e orientados por objetivos e a inexistência de sistemas de controle são responsáveis por restringir a implementação do BSC em PMEs.

Já Zobot (2004) considera as seguintes características de empresas de pequeno porte e de seus proprietários que dificultam a implantação do BSC:

- a) Falta de conscientização sobre a necessidade de sistemas formais de planejamento estratégico;
- b) Sem formação específica, supervaloriza-se a prática sobre a teoria, impulsionados muitas vezes pelo êxito que acompanha o nascimento da empresa;
- c) Estrutura pequena e enxuta e problemas com indisponibilidade de tempo, causam problemas ao retirar o funcionário de sua rotina;
- d) Falta de informações sobre o ambiente e a cultura do negócio, faz com que se desconsidere uma visão mais futurista;
- e) Gestão centralizadora sem compartilhamento de informações, geram dificuldades pois há a necessidade de que todos participem do desenvolvimento das estratégias.

Além disso, aplicação em PMEs deve-se atentar a possíveis riscos de falha maiores em organizações cuja estratégia ainda não encontra-se bem definida, uma vez que podem ser alterados de forma significativa e frequente (ROMPHO, 2011).

2.3.3 Proposta de implementação de Tennant e Tanoren (2005)

Tennant e Tanoren (2005) consideram que quando comparado com a implementação em empresas de grande porte, o processo do *Balanced Scorecard* em PMEs deve ser mais simples, necessitando assim de menos tempo e encontrando menos empecilhos ao longo do processo, fatos que aumentam as suas chances de sucesso.

Para o processo de implementação, o BSC deve ser apresentado ao Diretor Administrativo inicialmente, uma vez que a obtenção do seu engajamento é fundamental (TENNANT; TANOREN, 2005).

Desta maneira, Tennant e Tanoren (2005) propõe os seguintes passos para o processo de implantação:

- a) Estabelecer/confirmar a visão da empresa;
- b) Identificar objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC tendo como base a visão estabelecida;
- c) Construir o mapa estratégico por meio das relações de causa e efeito;
- d) Identificar medidas e iniciativas;
- e) Estabelecer metas;
- f) Desenvolver o plano de ação.

Para o processo em questão, ressalta-se o elo com o método de *Hoshin Kanri*, o qual segundo Tennant e Roberts (2001) foi desenvolvido no Japão para uma implementação eficaz da estratégia integrada ao *Total Quality Management* (TQM).

Este elo com o método de *Hoshin Kanri* ocorre por meio do uso da ferramenta conhecida como *Catchball Process* para a proposta do plano de implementação do BSC em PMEs, o qual envolve funcionários de todos os níveis para o desenvolvimento do mapa estratégico (TENNANT; TANOREN, 2005).

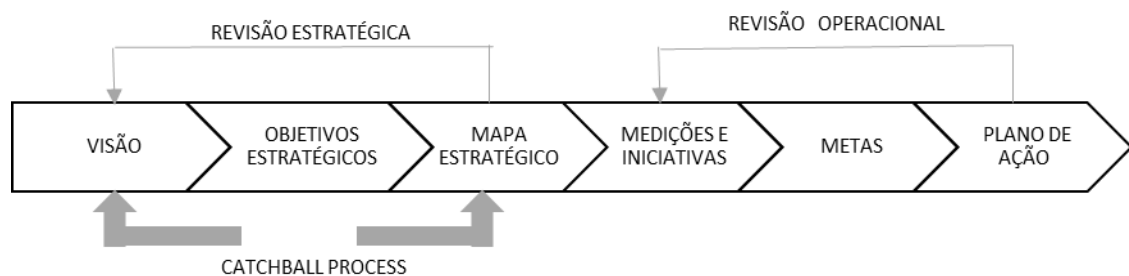
Sendo assim, Tennant e Tanoren (2005) afirmam que a utilização do *Catchball Process* permite que PMEs utilizem sua estrutura plana a seu favor tornando suas reações mais rápidas diante mudanças observadas.

Além disso, Tennant e Tanoren (2005) realizam a proposta das seguintes etapas de revisões:

- a) Revisão estratégica: realizada sobre o mapa estratégico com uma frequência de um ano e caso haja necessidade pode ser realizada sobre todo o processo;
- b) Revisão operacional: realizada sobre os planos de ação, podendo ser realizada mensalmente ou trimestralmente.

Assim, Tennant e Tanoren (2005) apresentam a proposta do *Balanced Scorecard* em PMEs por meio da FIGURA 9.

FIGURA 9 - PROPOSTA DE PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) EM PMES



FONTE: Traduzido de Tennant e Tanoren (2005).

Após a apresentação do *framework* elaborado por Tennant e Tanoren (2005), para o próximo capítulo apresentam-se procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

3.1.1 Qualificação da pesquisa

Quanto à sua natureza, a pesquisa enquadra-se como pesquisa aplicada, uma vez que possui como objetivo principal a geração de conhecimentos relacionados à aplicação prática para a solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005).

Em relação aos procedimentos técnicos, o trabalho classifica-se como estudo de caso,

Já quanto à abordagem do problema, a pesquisa elaborada condiz com as características atribuídas por Bryman (2005) à pesquisa qualitativa:

- a) Ênfase sobre a perspectiva do indivíduo que está sendo estudado;
- b) Pesquisadores implantam mais de uma técnica de coleta de dados;
- c) Valorização do contexto em que a pesquisa está inserida;
- d) Lida com aspectos processuais da realidade da organização;
- e) Não envolve uma estruturação muito rigorosa do processo;
- f) Relação de proximidade entre o pesquisador e a organização.

Silva e Menezes (2005) consideram haver na pesquisa qualitativa uma relação entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo, que não pode ser traduzida em números, não sendo necessário o uso de métodos estatísticos. Neste tipo de pesquisa são consideradas as interpretações e atribuições de significados aos fenômenos, assim, o pesquisador tende a analisar os dados de maneira indutiva.

3.1.2 Abordagem metodológica

O presente trabalho enquadra-se como uma Abordagem por Processos, uma vez que se equipara com as definições desenvolvidas na Universidade de Cambridge por Platts (1993).

Para Platts (1993) este tipo de abordagem não objetiva a elaboração de teorias descritivas, e sim, o desenvolvimento de um processo responsável pela operacionalização de *frameworks* já existentes e de abordagens práticas para melhorar as operações de organizações.

Assim, a Abordagem por Processos é responsável pelo desenvolvimento, teste, refinamento e investigação da aplicabilidade ampla do processo de formulação da estratégia, extensível a um escopo mais amplo da gestão de operações (PLATTS, 1993).

Platts (1994) destaca a relevância deste tipo de abordagem por meio do foco aplicado pela maioria dos autores sobre a lógica do processo e o pouco empenho dado sobre sua operacionalização.

3.1.2.1 Características

Platts (1993) considera que o processo deve possuir links com *frameworks* existentes, passar por testes e verificações empíricas e seus resultados devem ser relevantes para a área prática de gerenciamento.

Para Platts (1994), apesar da variação presente em cada empresa, quatro elementos parecem determinar o sucesso do método:

- a) Procedimento: define os passos que serão dados;
- b) Participação: garante o envolvimento dos principais participantes;
- c) Gestão do projeto: garante os recursos necessários e que o projeto seja realizado dentro do prazo;
- d) Ponto de entrada: introduz o processo e obtém comprometimento.

Assim, Platts (1994) estabelece as características para os quatro elementos por meio do QUADRO 6.

QUADRO 6 - CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DO MÉTODO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE FABRICAÇÃO

Procedimento	Participação	Gestão do projeto	Ponto de entrada
- Bem definido; -Etapas: levantamento de informações, análise, identificação de melhorias e ferramentas e técnicas simples,	- Individual e em grupo - Busca por entusiasmo, entendimento e comprometimento; - Utilização de <i>workshop</i> para: concordância de objetivos, identificação de problemas, desenvolvimento de melhorias e catalisar o envolvimento; - Reunião para a tomada de decisão que direciona a ação.	- Prover os recursos mais adequados; - Identificação do grupo coordenador, de apoio e de operação.	- Definição das expectativas de modo claro; - Obtenção de concordância entre os membros do grupo coordenador; - Estabelecimento de comprometimento dos três grupos.

FONTE: Traduzido de Platts (1994).

Ainda sobre a gestão do projeto, são criados grupos responsáveis pela operacionalização e supervisão do andamento do processo. Tais papéis são muitas vezes sobrepostos, entretanto é necessário que sejam claramente identificados (GOUVÊA DA COSTA; LIMA, 2012).

Desta maneira, Gouvêa da Costa e Lima (2012) caracterizam os seguintes grupos:

- a) Grupo coordenador: responsável por garantir os recursos necessários para o andamento do processo, devendo assegurar que o processo tenha sua importância reconhecida pela empresa e facilitar a participação interfuncional;
- b) Grupo de apoio: responsável pela *expertise* envolvida no processos. Na maioria das vezes o grupo é composto apenas pelo facilitador, o qual deve ser crítico, independente e capaz de questionar o conhecimento e aceito por seu estilo participativo e democrático;
- c) Grupo de operação: responsável por realizar a coleta e análise de dados, consideração e análise de mudanças potenciais;

Além destes grupos, Faria (2004) estabelece a figura do líder do projeto, o qual recomenda-se que seja o gerente geral do negócio.

Já o ponto de entrada é considerado como o mecanismo de introdução do processo na empresa, sendo responsável pelo convencimento dos participantes que

estarão intimamente envolvidos sobre o propósito do trabalho e os resultados esperados (GOUVÊA DA COSTA, 2003; GOUVÊA DA COSTA; LIMA, 2012)

Ainda em relação a abordagem metodológica adotada, entre os benefícios da aplicação da Abordagem por Processos, destacam-se:

- a) Pode-se comparar as folhas de tarefa e a organização do processo como protocolos de pesquisa, conduzindo a pesquisa em questão (YIN, 1994);
- b) A utilização de *workshops* faz com que vários participantes respondam a uma mesma pergunta, reduzindo a subjetividade do processo e aumentando a sua validade construtiva (GOUVÊA DA COSTA; LIMA, 2012);
- c) A qualidade dos dados coletados pode ser melhorada por meio do envio das folhas de tarefa antecipadamente, para que os participantes do *workshop* estejam preparados para expressar sua opinião durante o processo (VOSS et al., 2002);
- d) O envolvimento dos participantes de maneira planejada é capaz de estimular a sensação de “propriedade” sobre a estratégia a ser desenvolvida (PLATTTS et al., 1996).

Todavia, uma vez que o teste e a validação da operacionalização do *framework* são concluídos, a aplicação do processo criado não é mais relacionada à Abordagem por Processos, pois a mesma consiste apenas em um método para criar e desenvolver processos (GOUVÊA DA COSTA; LIMA, 2012).

3.2 DESCRIÇÃO DO CASO

3.2.1 Unidade de análise

O presente trabalho tem como unidade de análise uma PME responsável pela fabricação de estofados para cadeiras de escritório.

3.2.2 Universo

O grupo de participantes envolvidos no trabalho em questão é composto pelo Diretor Executivo, funcionários ligados à área Administrativa, Financeira, Comercial e de Compras, além de duas estagiárias do curso de Engenharia de Produção e de um Auxiliar de Expedição.

Esta decisão foi tomada a partir do pressuposto de que a maioria dos funcionários ligados à produção não teriam instrução suficiente para contribuir significativamente com o processo.

3.2.3 Tempo

O processo de implementação da pesquisa na empresa citada anteriormente, é realizado em um período de dois meses a partir da distribuição de formulários (folhas de tarefa).

3.2.4 Coleta de dados

A coleta de dados é composta pela utilização de folhas de tarefa preenchidas durante os *workshops* e reuniões, fichas de anotação do facilitador e fichas de avaliação entregues aos participantes ao final de cada fase e do método.

3.3 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho, para o processo de acompanhamento, registro e avaliação da Abordagem por Processos, serão utilizadas as seguintes ferramentas apresentadas por Gouvêa da Costa e Lima (2012):

- a) Ficha de anotações do facilitador: responsável por registrar o andamento das reuniões, sendo composta por campo de preenchimento sobre horários, objetivos alcançados, participantes, tempo de duração, facilidade de condução, obtenção de consenso, satisfação dos participantes, sugestões de melhoria e observações;
- b) Ficha de avaliação da fase: distribuída a todos os participantes ao final de cada fase, sendo composta com questões sobre objetivos, participações, estrutura do processo, tempo, resultados, contribuições, satisfação e sobre o comportamento do facilitador. Estas questões podem ser avaliadas por nota e por um campo de observação, sendo que os critérios adotados foram os de Platts (1993): factibilidade, usabilidade e utilidade;
- c) Ficha de avaliação do processo: preenchida por todos os participantes ao final do processo, utilizando-se novamente as questões sobre os critérios

adotados por Platts (1993), sendo compostas por notas e campos para observações.

Além disso, Gouvêa da Costa e Lima (2012) definem a Folha de Tarefa (FT), outro instrumento para a coleta de dados, entregue aos participantes antes dos encontros e preenchida em grupo com orientação do facilitador. Sendo assim, a sequência das folhas de tarefa representa o fluxo de passos do processo a ser operacionalizado.

3.4 FERRAMENTA ANÁLISE DE DADOS

Para Platts (1993) a etapa de testes tem como principal objetivo confirmar se o processo pode ser de fato considerado como prático e processual para a formulação da estratégia.

Assim, Platts (1993) estabelece os seguintes critérios:

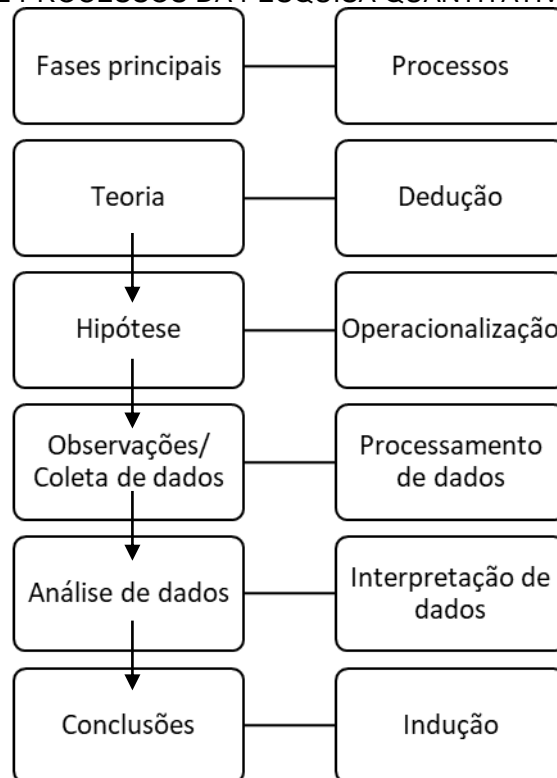
- a) Factibilidade: a possibilidade do processo ser seguido;
- b) Usabilidade: a facilidade com que o processo em questão pode ser seguido;
- c) Utilidade: o processo é útil na solução do problema que o *framework* visa tratar.

Na próxima seção secundária, apresentam-se as etapas de pesquisa do trabalho.

3.5 ETAPAS DA PESQUISA

O presente trabalho faz uso das etapas propostas por Bryman (1998 citado por BRYMAN, 2005) para processos de pesquisa quantitativos e qualitativos apresentados na FIGURA 10.

FIGURA 10 - FASES E PROCESSOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA



FONTE: Traduzido de Bryman (1998 citado por BRYMAN, 2005, p. 6).

Inicialmente, para a primeira etapa da pesquisa realizou-se uma busca prévia na literatura sobre *Balanced Scorecard* em Pequenas e Médias Empresas, a qual permitiu a dedução da lacuna relacionada ao tema e a necessidade de operacionalização dos *frameworks* já desenvolvidos.

Posteriormente, embelezaram-se os objetivos da pesquisa por meio da seleção do *framework* de Tennant e Tanoren (2005), cujas operacionalizações não foram localizadas pela autora.

A partir disso, define-se a partir de uma hipótese os passos a serem seguidos pela pesquisadora em tal processo.

Em seguida, durante processo de operacionalização, no que se refere às técnicas de coleta de dados, serão utilizadas folhas de tarefas, fichas de avaliação do método e da fase e de anotações do facilitador.

Posteriormente, na etapa de análise de dados, o processo a ser operacionalizado passará por análises referentes a factibilidade, usabilidade e utilidade. Para que então, por meio da indução sejam realizadas conclusões para responder à pergunta de pesquisa e para atingir os objetivos anteriormente estabelecidos.

4 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO

O processo de operacionalização do *framework* foi baseado na elaboração das folhas de tarefa presentes no APÊNDICE A, as quais são detalhadas por meio do QUADRO 7.

QUADRO 7 – DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO PARA OPERACIONALIZAÇÃO

PASSO	FT	ETAPA DO FRAMEWORK	OBJETIVO	PARTICIPAÇÃO	ESTRATÉGIA
1	1.1	Visão	Levantar respostas individuais sobre como os envolvidos idealizam a empresa em um período de 10 anos	<u>GRUPO A</u> Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	-
	1.2		Definir/confirmar a visão da empresa		Workshop
2	2.1	Objetivos estratégicos	Levantar respostas individuais sobre possíveis objetivos de cada perspectiva do BSC	<u>GRUPO A</u> Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	-
	2.2		Definir objetivos estratégicos para cada perspectiva		Workshop
3	3	Mapa estratégico	Elaborar o mapa estratégico	<u>GRUPO A</u> Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	Workshop
4	4	<i>Catch ball process</i>	Levantar opinião dos demais colaboradores em relação aos resultados das fases anteriores	<u>GRUPO B</u> Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Expedição e Auxiliar de Produção (Compras)	Workshop
5	5	Indicadores e iniciativas	Definir indicadores e iniciativas para cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos	Diretor Executivo	Reunião
6	6	Metas	Estabelecer metas tendo como base os objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas	Diretor Executivo	Reunião
7	7	Plano de ação	Propor um plano de ação	Diretor Executivo	Reunião

FONTE: a autora.

Ainda sobre o desenvolvimento do processo, optou-se por não incluir as fases de revisão estratégica e operacional apresentadas por Tennant e Tanoren (2005), em razão da necessidade de que a ferramenta fosse implementada na organização para que as revisões fossem realizadas após o período determinado pelos autores.

Além disso, uma vez que Kaplan e Norton (1997) consideram que é possível adicionar mais perspectivas além das quatro tradicionais, destaca-se a inclusão da perspectiva dos concorrentes ao BSC.

Ademais, foram utilizadas fichas de anotações do facilitador (APÊNDICE B), ficha de avaliação da fase (APÊNDICE C) e fichas de avaliação do método (APÊNDICE D), todas extraídas e adaptadas de Gouvêa da Costa (2003).

No próximo capítulo, apresentam-se as análises críticas do processo e dos resultados e as avaliações dos participantes.

5 TESTE DO PROCESSO

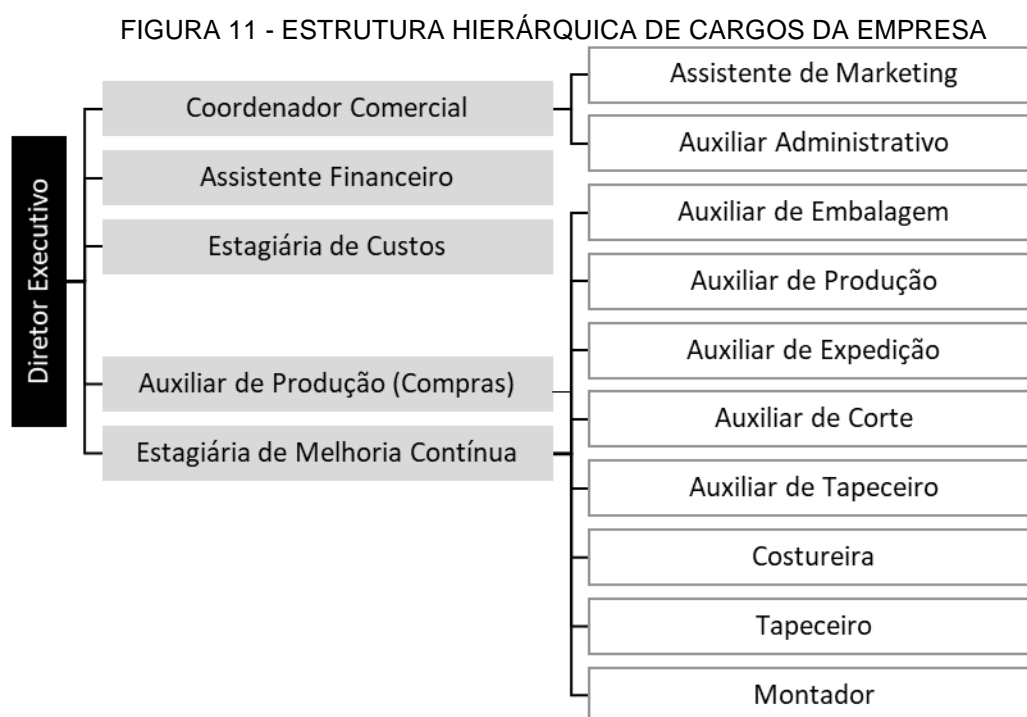
Neste capítulo apresenta-se a empresa selecionada, bem como os resultados, dificuldades e experiências durante a operacionalização do *framework* de Tennant e Tanoren (2005).

5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa selecionada é uma Sociedade Limitada (LTDA), responsável pela fabricação de assentos e encostos de cadeiras para escritório e detém cerca de 5,7% do *market share* do segmento do país. Localizada no interior do estado do Paraná, seu quadro de funcionários é composto por 21 colaboradores.

Assim, a organização enquadra-se como empresa de pequeno porte, considerando o critério de classificação de acordo com o número de funcionários estabelecido por SEBRAE (2013).

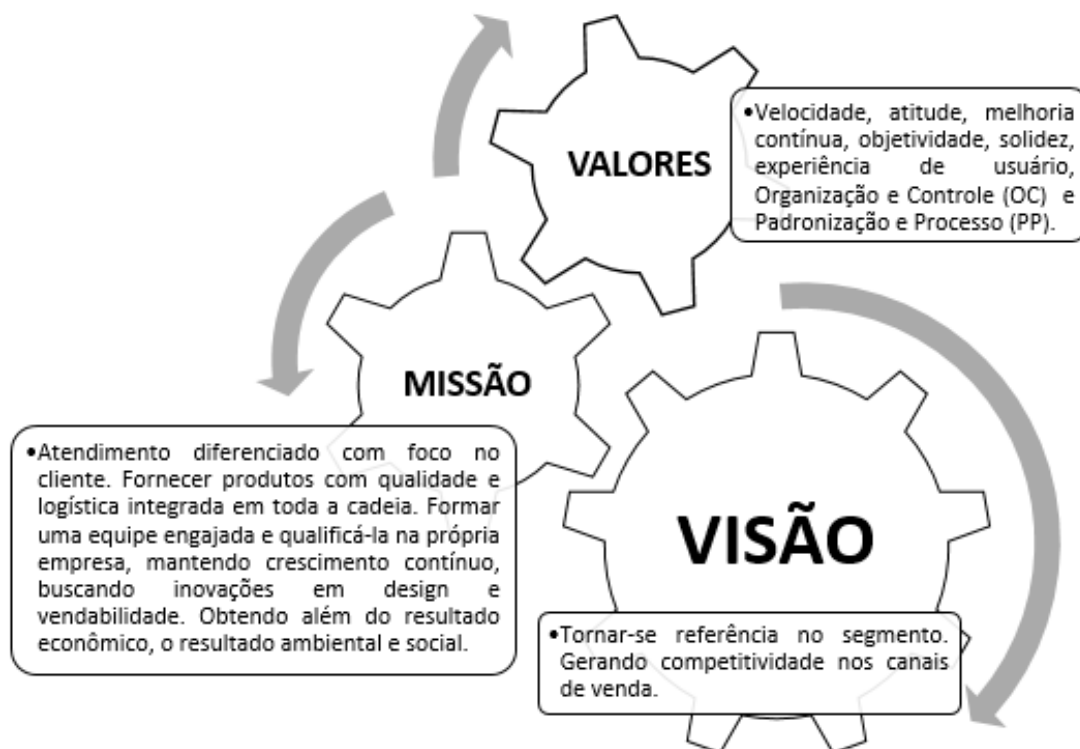
Em relação a estrutura hierárquica de cargos da empresa selecionada, observa-se a FIGURA 11.



FONTE: a autora

Quanto ao seu planejamento estratégico, a empresa em questão possui as seguintes definições apresentadas na FIGURA 12.

FIGURA 12 - MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA



FONTE: a autora.

Apesar de não realizar acompanhamento constante dos indicadores e nem definição de iniciativas com tais objetivos, a empresa iniciou o ano de 2018 com o desenvolvimento das seguintes metas:

- Faturamento anual: R\$7.500.000,00;
- Juros total abaixo de 3,5% a.m.;
- Prazo de embarque médio: 10 dias.

5.2 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO

5.2.1 Unidade de análise

Toda a empresa foi considerada como unidade de análise.

Análise crítica do processo

Pode-se considerar como positiva a decisão de utilizar toda a empresa como unidade de análise, uma vez que a seleção apenas de uma parte da organização poderia ser inviável devido ao seu reduzido número de funcionários.

5.2.2 Ponto de entrada

A introdução do processo foi realizada por meio de uma reunião inicial apenas com o Diretor Executivo para a apresentação dos conceitos básicos do *Balanced Scorecard*, objetivos e tempo previsto para a operacionalização do processo.

Com a aprovação do Diretor Executivo para a realização do estudo na empresa, foi realizada uma segunda reunião com o Coordenador Comercial, o Assistente Financeiro, a Estagiária de Melhoria Contínua e envolveu a apresentação dos conceitos similares aos abordados durante a reunião anterior.

Análise crítica do processo

A escolha de realizar a introdução do processo apenas com o Diretor Executivo pode ser considerada como positiva, uma vez que o mesmo era o único responsável por permitir a realização do trabalho na empresa.

Entretanto, acredita-se que a segunda reunião poderia ter obtido resultados mais positivos caso todos os participantes do processo fossem incluídos, além de poder ter evitado a propagação de dúvidas e suposições entre os que não foram convocados para a reunião.

5.2.3 Gestão do projeto

Para a gestão do projeto foram definidos o líder do projeto, o facilitador e o grupo coordenador, de apoio e de operação.

5.2.3.1 Líder do projeto

O Diretor Executivo foi selecionado para a função de líder do projeto.

Análise crítica do processo

Tal escolha pode ser considerada relevante para o processo, pois a seleção de uma pessoa com cargo diretivo pode ter auxiliado no desenvolvimento do comprometimento dos participantes com o processo.

Entretanto, em alguns momentos a autoridade do mesmo pode ter repreendido a opinião sincera de alguns dos participantes ou ter induzido uma falsa concordância com a opinião do Diretor Executivo durante algumas discussões.

5.2.3.2 Facilitador

A pesquisadora do presente trabalho, estagiária da setor de custos da empresa em questão, assumiu o papel de única facilitadora do processo.

Análise crítica do processo

A seleção da facilitadora pode ser considerada como positiva ao processo, tendo como base o fato de que ela era detentora do conhecimento técnico sobre o *Balanced Scorecard* e também sobre o funcionamento dos processos da empresa.

Apesar disso, há a possibilidade, mesmo que pequena, do processo ter sido influenciado pela proximidade da facilitadora com os participantes.

Para minimizar tais influências, foram adotadas estratégias como por exemplo: caráter anônimo de todas as fichas de avaliação e folhas de tarefa preenchidas pelos participantes, fidelização das perguntas feitas durante os encontros com as definidas pela FT e contribuição da facilitadora apenas para instigar a discussão entre os participantes na busca pela conclusão.

5.2.3.3 Grupo coordenador, de apoio e de operação

O grupo coordenador, de apoio e de seleção foram compostos apenas pela facilitadora.

Análise crítica do processo

Não foi verificada necessidade de seleção de mais participantes, uma vez que os grupos das reuniões eram compostos por no máximo quatro participantes em razão do enxuto número de funcionários.

5.2.4 Tempo

O tempo total para a operacionalização das folhas de tarefas é detalhado no APÊNDICE E foi realizado em cerca de dois meses, assim como previsto.

Já o tempo total utilizado para as reuniões e *workshops* foi de aproximadamente cinco horas e meia, desconsiderando-se o tempo para elaboração dos materiais para os encontros e o preenchimento individual das folhas de tarefas.

Análise crítica do processo

A otimização do tempo total pode ter sido impedida pelo período relativamente longo no preenchimento de folhas de tarefa pelos participantes, sendo necessário postergar alguns encontros. Desta maneira, o processo pode ter sido barrado algumas vezes pela necessidade de recolhimento de algumas folhas de tarefa preenchidas pelos participantes um dia antes do encontro do grupo.

É possível observar também que as duas semanas em que não houveram encontros realizados foram períodos próximos ao quinto dia útil, semana em que há grande mobilização na empresa para o pagamento do salário dos funcionários.

5.2.5 Processo

O teste do processo de operacionalização do *framework* foi realizado por meio das seguintes alterações apresentadas no QUADRO 8.

QUADRO 8 - TESTE DO PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO

PASSO	FT	ETAPA DO FRAMEWORK	OBJETIVO	PARTICIPAÇÃO	ESTRATÉGIA
1	1.1	Visão	Levantar respostas individuais sobre como os envolvidos idealizam a empresa em um período de 10 anos	GRUPO A Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	-
	1.2 ADAPTADA		Estabelecer/confirmar a visão da empresa		Workshop
2	2.1	Objetivos estratégicos	Levantar respostas individuais sobre possíveis objetivos de cada perspectiva do BSC	GRUPO A Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	-
	2.2 ADAPTADA		Definir objetivos estratégicos para cada perspectiva		Workshop
3	3 ADAPTADA	Mapa estratégico	Elaborar o mapa estratégico	GRUPO A Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	Workshop
4	4 ADAPTADA	<i>Catch ball process</i>	Levantar opinião dos demais colaboradores em relação aos resultados das fases anteriores	GRUPO B Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Expedição e Auxiliar de Produção (Compras)	Workshop
5	5.1 INCLUÍDA	Indicadores e iniciativas	Levantar possíveis indicadores e iniciativas para cada um dos objetivos estratégicos	GRUPO C Coordenador Comercial, Assistente Financeiro, Estagiária de Melhoria Contínua e Auxiliar de Produção (Compras)	Workshop
	5.2 ADAPTADA		Definir indicadores e iniciativas	Diretor Executivo	Reunião
6	6	Metas	Estabelecer metas tendo como base os objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas	Diretor Executivo	Reunião
7	7	Plano de ação	Propor um plano de ação	Diretor Executivo	Reunião

FONTE: a autora.

Assim, tais alterações são discutidas por meio das próximas seções quaternárias.

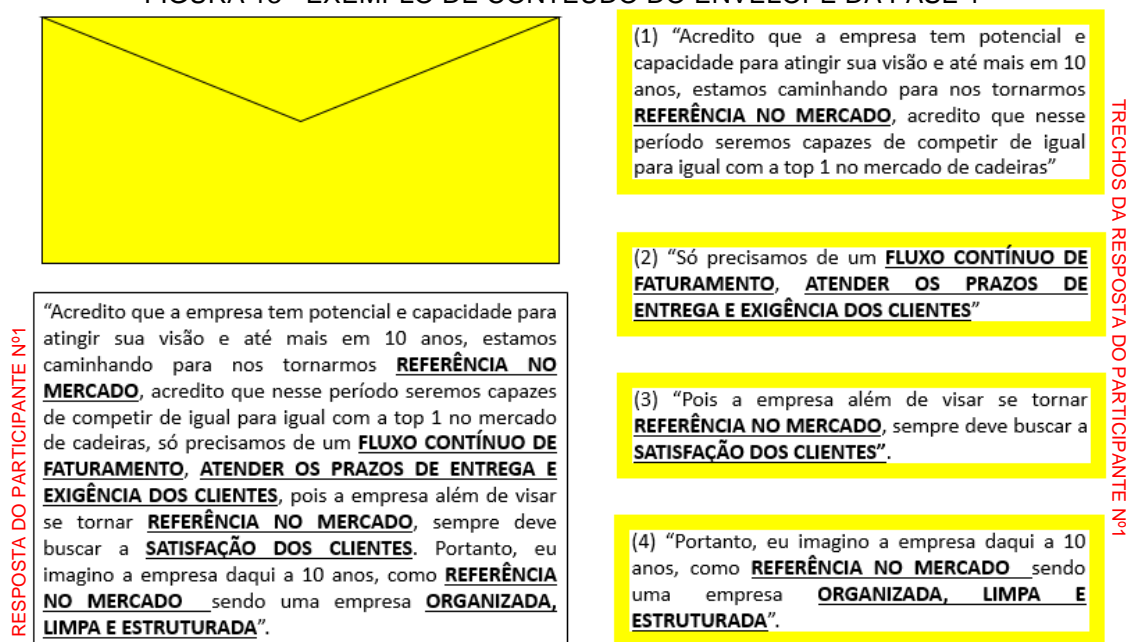
5.2.5.1 Fase 1 – Visão

A fase 1 envolveu os participantes previstos: Diretor Executivo, Coordenador Comercial, Auxiliar Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua. Durante as duas reuniões iniciais consideradas como ponto de entrada do processo, as folhas de tarefa 1.1 foram entregues a estes participantes para que os mesmos a respondessem de forma individual e anônima.

Após dois dias da segunda reunião, realizou-se o recolhimento da FT 1.1, a qual obteve respostas sobre como os participantes imaginavam a empresa a longo prazo.

Para o primeiro *workshop* foi realizada uma adaptação da FT 1.2 original. Para tal adaptação, foram utilizados envelopes de cores diferentes, cada um contendo uma resposta da FT 1.1 de um participante na íntegra e trechos desta mesma resposta coladas em papéis com a mesma cor do envelope. Desta maneira, observa-se como exemplo o conteúdo de um dos envelopes por meio da FIGURA 13.

FIGURA 13 - EXEMPLO DE CONTEÚDO DO ENVELOPE DA FASE 1



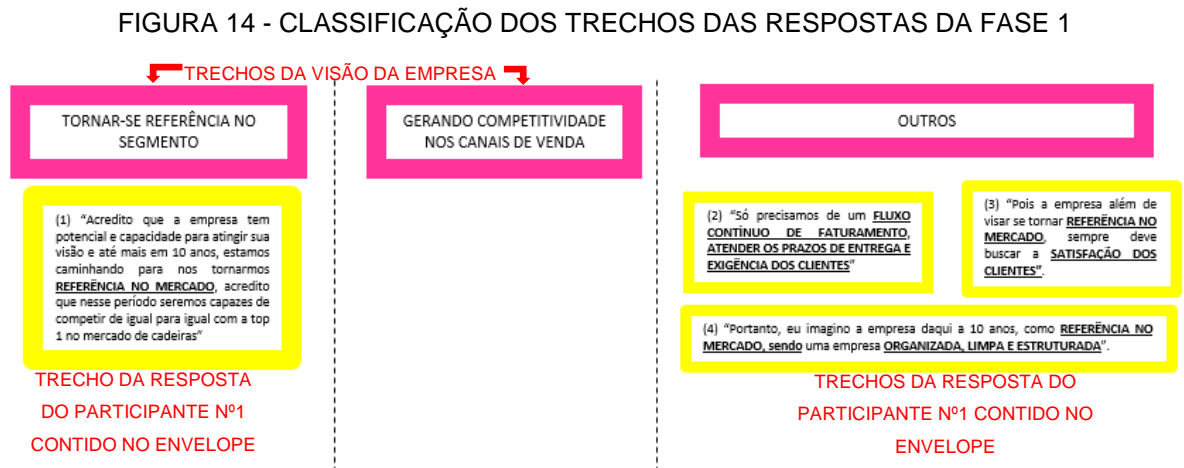
FONTE: a autora.

Assim, para o início do *workshop* foi realizada uma breve apresentação dos objetivos a serem cumpridos durante o encontro e também sobre os conceitos de visão organizacional.

Posteriormente, os envelopes foram entregues de forma aleatória aos participantes, sendo solicitado que cada um realizasse a leitura em voz alta da

resposta contida no envelope. Desta forma, cada participante ficou responsável por classificar os trechos de tal resposta que se assemelhavam com a visão atual da empresa, buscando a concordância e auxílio do restante dos membros do grupo.

Observa-se a classificação dos trechos da resposta de um dos participantes por meio da FIGURA 14.



Fonte: a autora

Desta maneira, o resultado do processo de análise em questão é apresentado na FIGURA 15.

FIGURA 15 - RESULTADO FINAL DA FASE 1



FONTE: a autora.

Ao final do *workshop*, com a pergunta presente na FT 1.2 realizada pela facilitadora, os participantes concluíram que vários trechos se assemelhavam com a visão da empresa e os trechos que se diferenciavam consistiam possivelmente nos meios para atingi-la, optando por não alterarem a visão atual da organização.

Análise crítica do processo

No que se refere à pergunta da FT 1.1, ela pode ser considerada como adequada para obtenção de respostas relacionadas à visão da empresa, uma vez que obteve resultados que podem ser considerados coerentes com o tema.

Ainda em relação a FT 1.1, há a possibilidade de que o anonimato do processo frisado durante a reunião inicial esteja relacionado ao maior nível de detalhamento das respostas obtidas.

Durante o *workshop* baseado na FT 1.2, os conceitos apresentados sobre a visão organizacional despertaram menor interesse nos participantes. Apesar disso, tal processo pode ser considerado como positivo, uma vez que estes conceitos serviram de base para todo o restante do processo.

Além disso, o envolvimento da opinião dos participantes durante o *workshop*, também foi relevante, pois pode estar relacionado ao aumento do sentimento de posse dos membros sobre o resultado final do processo, podendo aumentar as chances de sucesso em uma possível implementação da ferramenta.

Já a alteração da FT 1.2 para uma abordagem mais dinâmica pode estar relacionada ao aumento da participação da equipe no *workshop* e do nível de descontração do ambiente. Ademais, a característica visual relacionada a tal abordagem pode ter facilitado o consenso final do grupo.

5.2.5.2 Fase 2 - Objetivos estratégicos

A fase de definição dos objetivos estratégicos foi iniciada com a entrega da FT 2.1 aos mesmos participantes da fase anterior logo após o encerramento do primeiro *workshop*. Nesta Folha de Tarefa foram levantadas respostas individuais sobre o que deveria ser feito em cada área das cinco perspectivas para que a visão da empresa fosse cumprida.

Posteriormente, após o recolhimento da FT 2.1 respondida, optou-se por adaptar a FT 2.2 original. Para tal adaptação, foram utilizados envelopes que continham as respostas da FT 2.1 de todos os participantes separadas de acordo com cada perspectiva do BSC. Deste modo, os materiais preparados para a perspectiva financeira podem ser observados por meio da FIGURA 16.

FIGURA 16 - ENVELOPE DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 2

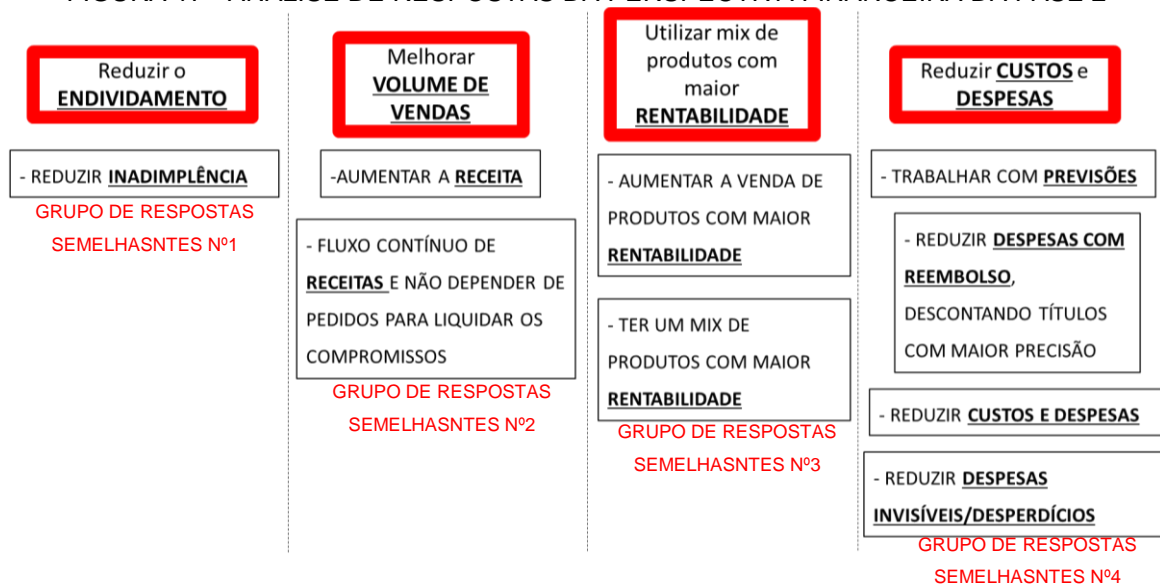


FONTE: a autora.

O *workshop* foi iniciado com uma breve retomada dos objetivos a serem cumpridos durante o encontro, sendo seguido por sorteio de um envelope para cada participante. Desta maneira, o participante em questão tornava-se responsável por ler em voz alta as respostas contidas no envelope.

Posteriormente, por meio de consenso entre o grupo, as respostas que se assemelhavam entre si foram agrupadas assim como na FIGURA 17.

FIGURA 17 - ANÁLISE DE RESPOSTAS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 2



FONTE: a autora.

A mesma técnica utilizada para agrupar as respostas da perspectiva financeira também foi aplicada às outras quatro perspectivas. Desta forma, ao final do processo solicitou-se ao grupo que o mesmo realizasse a seleção de cerca de dois a três objetivos para cada perspectiva, os quais podem ser observados por meio da FIGURA 18.

FIGURA 18 – RESULTADO FINAL DA FASE 2



FONTE: a autora.

Análise crítica do processo

Em relação a sua estrutura, a FT 2.1 pode ser mantida, uma vez que a presença de exemplos de objetivos estratégicos na Folha de Tarefa pode ter esclarecido algumas dúvidas para alguns participantes. Entretanto, há a possibilidade de que os exemplos tenham influenciado e limitado a resposta de algum participante.

Assim como na FT 1.1, o envolvimento da opinião individual dos participantes pode ter sido responsável pelo desenvolvimento do sentimento de posse dos participantes sobre os resultados do processo. Além disso, outra semelhança com a FT 1.1, o anonimato das respostas, pode ter influenciado no nível considerável de detalhamento das respostas.

Já em relação à adaptação da FT 2.2 de forma similar à técnica adotada no primeiro *workshop*, pode ser relacionada novamente a maior participação do grupo e também ao maior clima de descontração. Todavia, a adoção do mesmo processo de análise de respostas da fase 1 pode ter tornado o processo um pouco repetitivo aos participantes.

5.2.5.3 Fase 3 – Mapa estratégico

A terceira fase do processo foi realizada no mesmo dia que o *workshop* anterior com os mesmos participantes. Para este processo, não foi realizada a distribuição da Folha de Tarefa antes do encontro, diferente do que havia acontecido nos encontros anteriores.

Inicialmente, para a preparação do *workshop* optou-se por realizar uma adaptação da FT 3 por meio da confecção de um painel em isopor, assim como é observado na FIGURA 19.

FIGURA 19 - PAINEL DA FASE 3

FINANCEIRO		CONCORRENTES
CLIENTES		
PROCESSOS INTERNOS		
APRENDIZADO E CRESCIMENTO		

FONTE: a autora.

Para iniciar o encontro, foi realizada uma apresentação básica sobre os objetivos a serem cumpridos durante o *workshop* e também sobre um exemplo de mapa estratégico retirado da literatura.

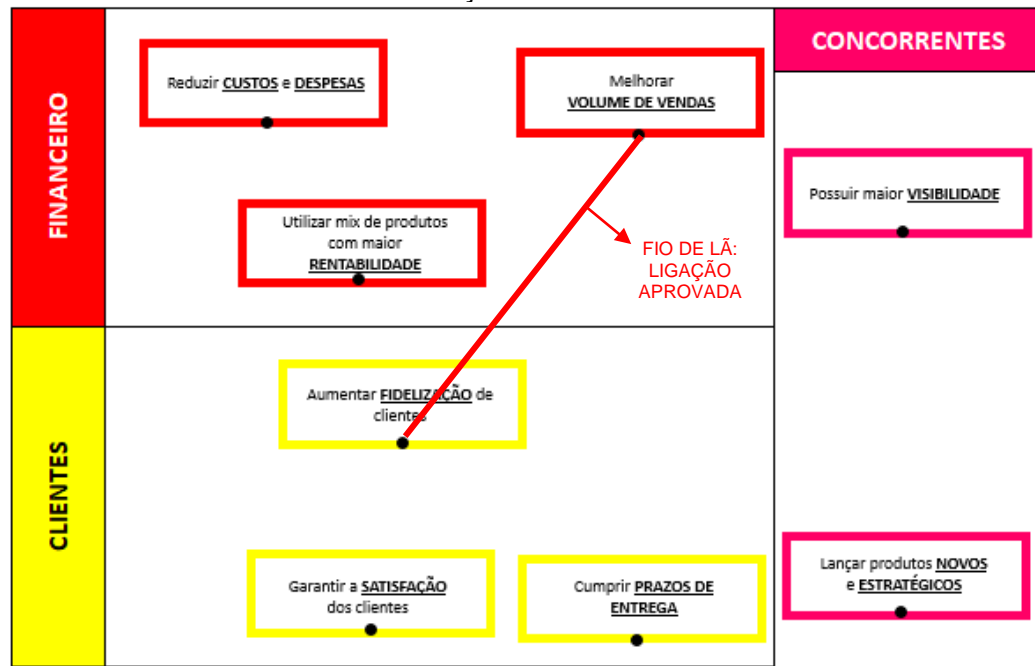
Em seguida, foi realizada a apresentação do painel confeccionado aos participantes e a fixação no painel dos objetivos estratégicos definidos no encontro anterior com auxílio de alfinetes. Desta maneira, observa-se como exemplo a perspectiva financeira do painel após a fixação dos objetivos estratégicos por meio da FIGURA 20.



Posteriormente, solicitou-se que o grupo realizasse as ligações entre os objetivos estratégicos utilizando pedaços de fios de lã vermelhos em consenso com todos os participantes.

Como exemplo cita-se uma ligação de causa-e-efeito (“se-então”) entre dois objetivos: “se aumentarmos a fidelização de clientes, então melhoraremos nosso volume de vendas”. Desta maneira, a ligação aprovada entre os objetivos foi ligada com um pedaço de fio de lã, assim como é observado na FIGURA 21.

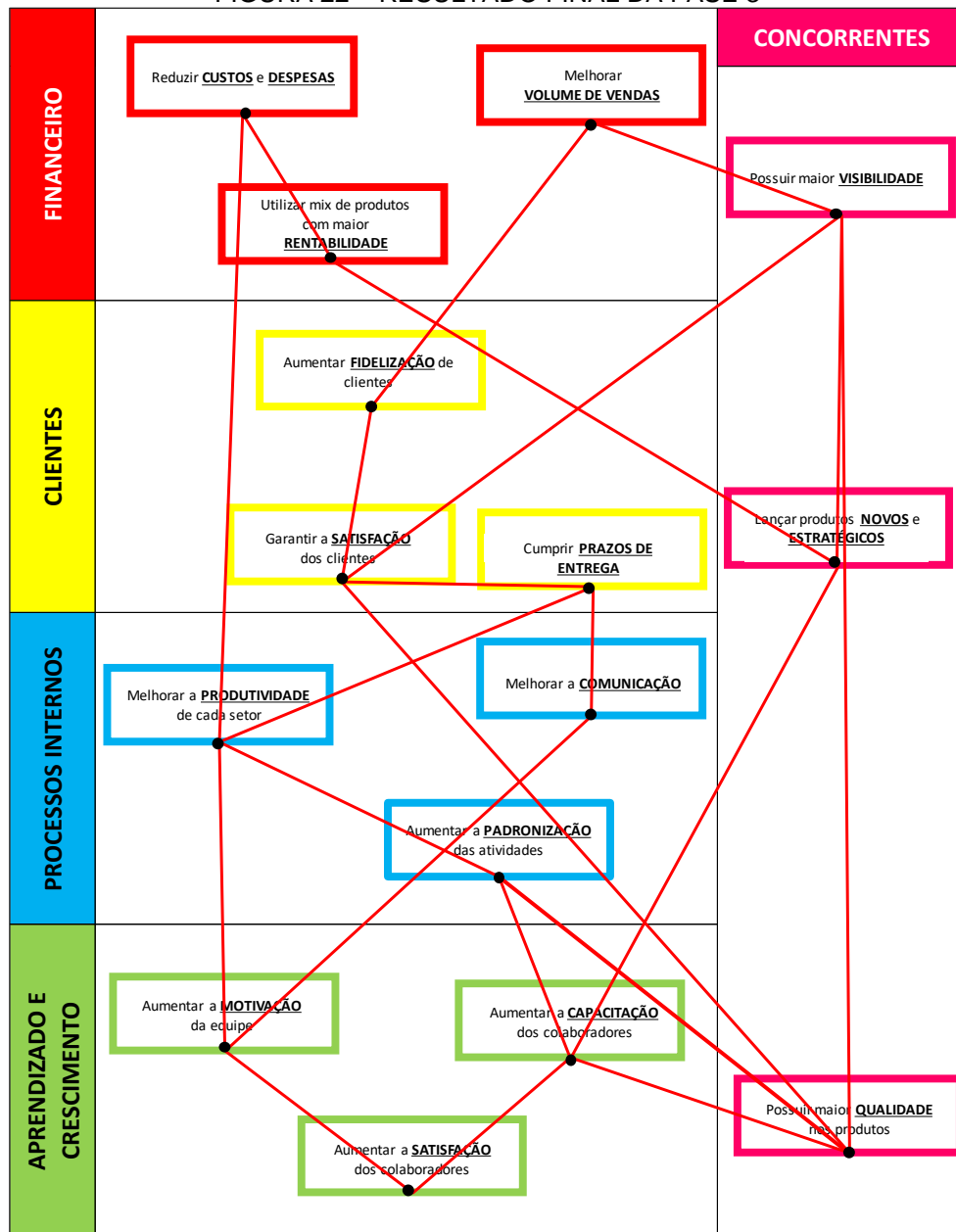
FIGURA 21 – LIGAÇÃO APROVADA DA FASE 3



FONTE: a autora.

Assim, cada participante que tomasse a iniciativa de conduzir uma ligação entre os objetivos, recebia uma premiação simbólica. Estas rodadas foram realizadas até o momento em que o grupo julgasse não existirem mais ligações possíveis, concluindo assim o mapa estratégico. Desta forma, o mapa estratégico resultante do *workshop* pode ser observado por meio da FIGURA 22.

FIGURA 22 – RESULTADO FINAL DA FASE 3



FONTE: a autora.

Análise crítica do processo

A realização do terceiro *workshop* no mesmo dia que o segundo, pode ter influenciado positivamente o processo, uma vez que existia uma relação direta entre os conhecimentos envolvidos nas duas fases. Entretanto, tal fato impossibilitou a distribuição de uma Folha de Tarefa antes do encontro para que os candidatos refletissem a respeito do conteúdo antes do encontro.

Em relação ao exemplo de mapa estratégico apresentado, o mesmo pode ser considerado como relevante ao processo e pode ter amenizado parcialmente os

possíveis efeitos negativos gerados pela impossibilidade de reflexão prévia dos participantes, causada pelo fato da Folha de Tarefa não ter sido entregue alguns dias antes do *workshop*.

Já o painel confeccionado para a construção do mapa estratégico pode estar relacionado ao aumento da dinâmica do *workshop* e a premiação simbólica, ao aumento do nível de participação do encontro.

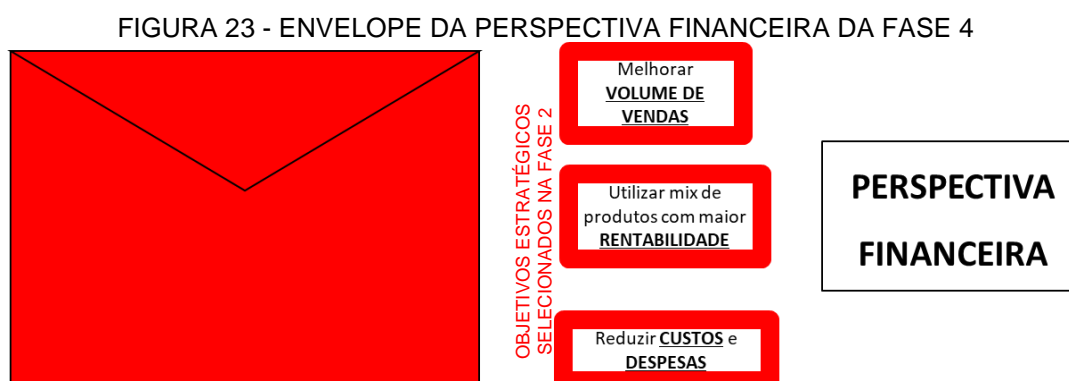
Apesar disso, a utilização de uma única cor de lã no painel pode ter dificultado o entendimento dos participantes a partir do momento em que o número de ligações entre os objetivos estratégicos aumentou. Portanto, na tentativa de solucionar tal problema, recomenda-se a utilização de mais cores de lã durante o processo.

5.2.5.4 Fase 4 - *Catchball process*

Os participantes envolvidos na fase 4 foram os mesmos previstos anteriormente: Auxiliar de Produção (Compras), Auxiliar Administrativo e Auxiliar de Expedição.

A quarta fase do processo foi realizada por meio da adaptação da FT 4 para uma linguagem mais simples e informal, sendo apresentada no APÊNDICE F. Desta maneira, a folha adaptada foi entregue aos participantes antecipadamente com objetivo de que os mesmos se preparassem para o *workshop* que seria realizado.

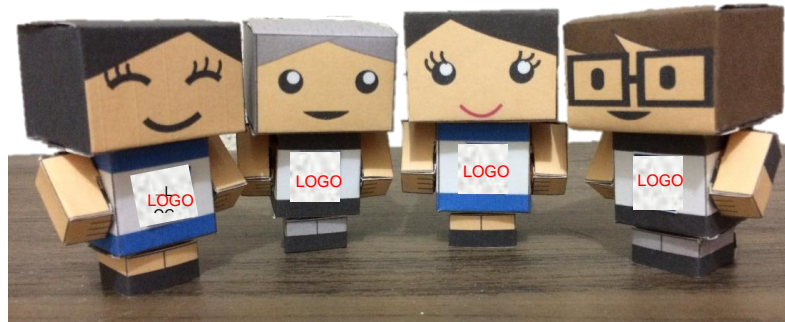
Para o dia do encontro foram confeccionados envelopes com cores respectivas a cada uma das perspectivas, os quais continham os objetivos estratégicos selecionados pelos participantes do *workshop* da fase 2. Observa-se como exemplo o envelope da perspectiva financeira por meio da FIGURA 23.



Fonte: a autora

Além disso, foi confeccionado um novo painel de isopor utilizando o tema de uma maratona, sendo possível observar o painel e os demais elementos por meio da FIGURA 24, FIGURA 25, FIGURA 26 e FIGURA 27.

FIGURA 24 - PERSONAGENS DO PAINEL DA FASE 4



FONTE: a autora.

FIGURA 25 - PLAQUINHAS DO PAINEL DA FASE 4



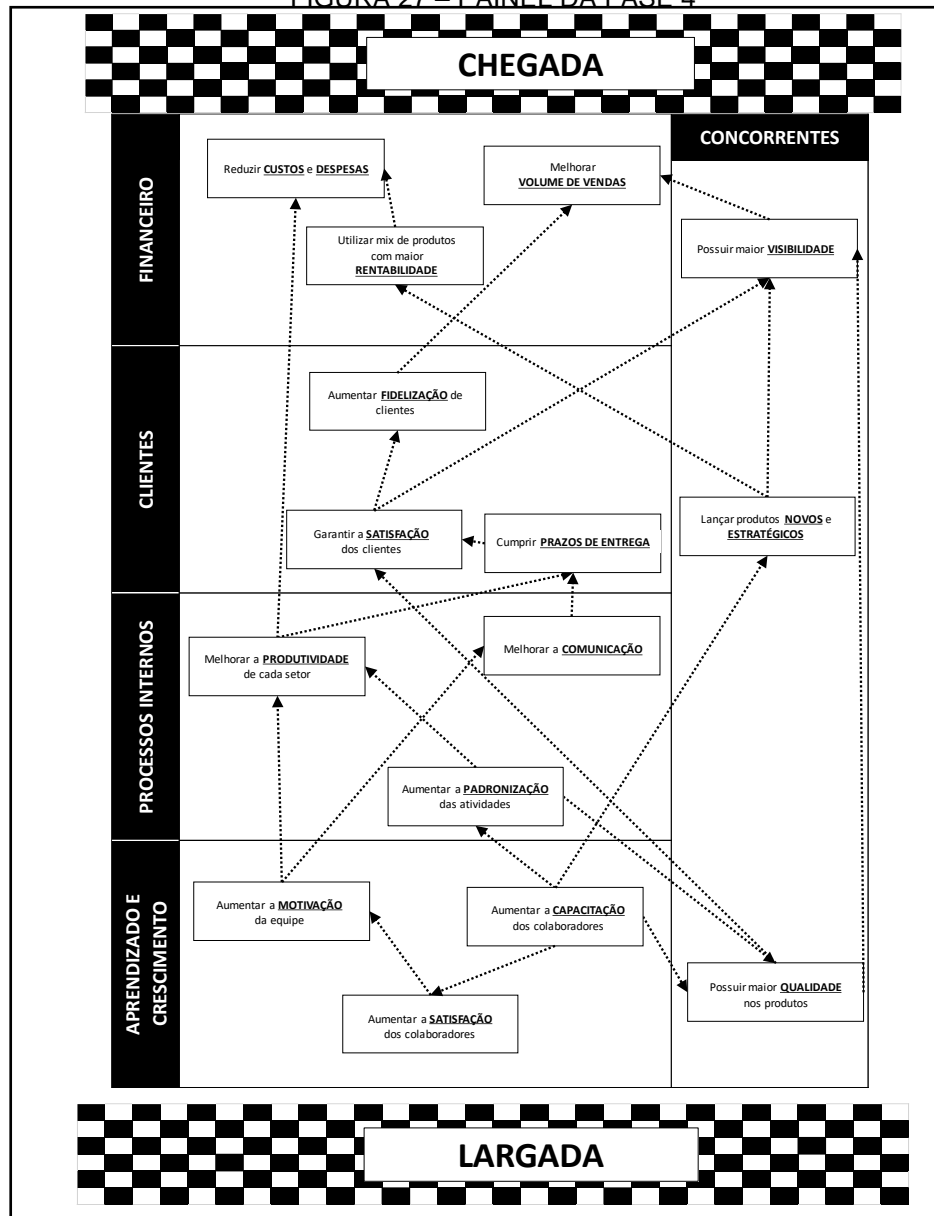
FONTE: a autora.

FIGURA 26 – TROFÉU DO PAINEL DA FASE 4



FONTE: a autora.

FIGURA 27 – PAINEL DA FASE 4



FONTE: a autora.

Para dar início ao *workshop*, realizou-se uma breve explicação sobre os conceitos de visão organizacional utilizando como ilustração o troféu confeccionado, ou seja, algo almejado pela equipe, sendo realizada a primeira pergunta da FT 4.

Após o questionamento, os participantes concluíram que a visão atual não necessitava de alterações. Então, a visão da empresa foi fixada ao troféu, assim como é observado na FIGURA 28.

FIGURA 28 – TROFÉU DO PAINEL DA FASE 4 COM A VISÃO FIXADA



FONTE: a autora.

Em seguida, cada participante foi orientado a escolher um envelope pelo qual ficaria responsável por ler em voz alta os objetivos estratégicos contidos nele. Caso houvesse consenso entre o grupo para a aprovação do objetivo estratégico, o pedaço de papel referente ao objetivo contido no envelope deveria ser fixado no painel com auxílio de um percevejo da mesma forma como é observado na FIGURA 29.

FIGURA 29 - APROVAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO DA FASE 4

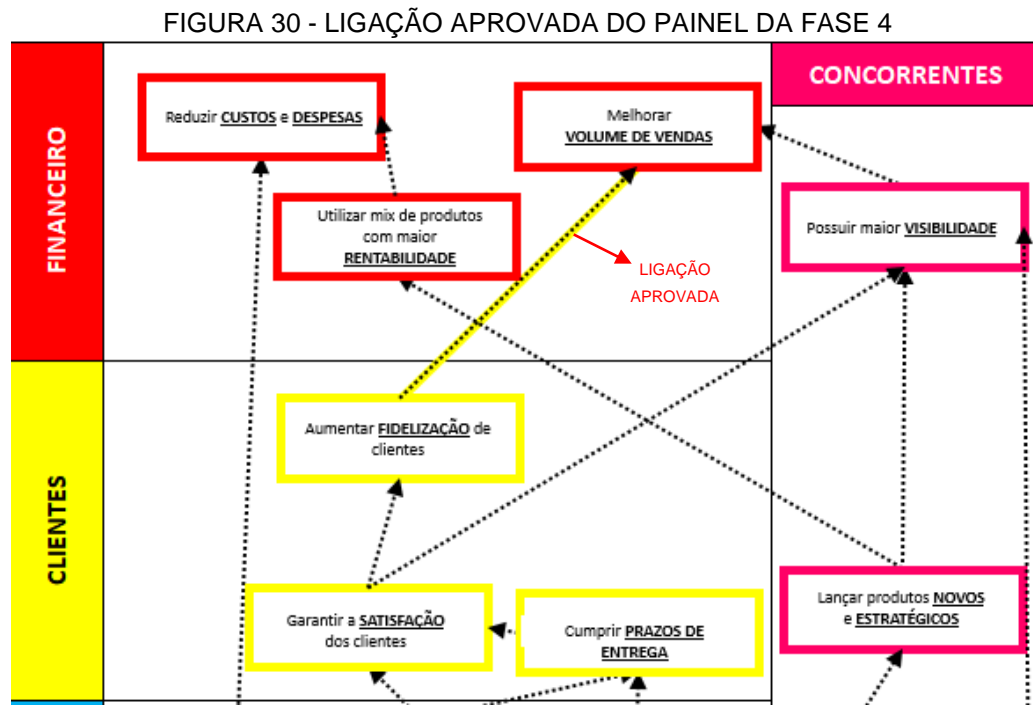


FONTE: a autora.

Ao final da discussão, os participantes concluíram que todos os objetivos deveriam ser mantidos respondendo assim a segunda pergunta da FT 4.

Posteriormente, com o auxílio de quatro canetas de cores diferentes, foi solicitado que cada responsável por uma perspectiva obtivesse consenso entre os membros quanto a aprovação das ligações entre os objetivos estratégicos.

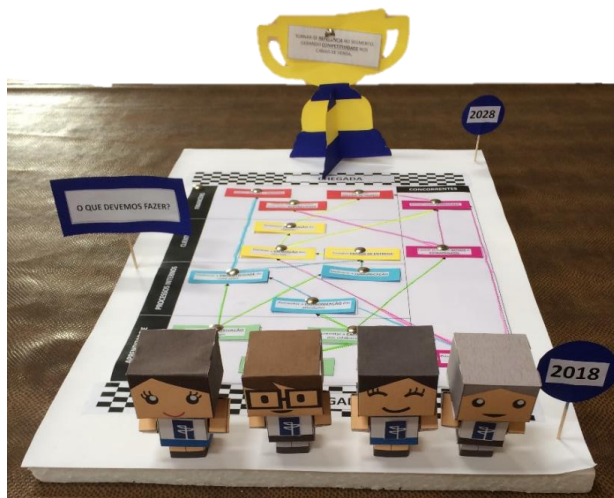
Em caso de aprovação, o participante tornava-se responsável por pintar a seta pontilhada do painel, respondendo desta forma a última pergunta da FT 4. Observa-se como exemplo de tal processo a FIGURA 30.



FONTE: a autora.

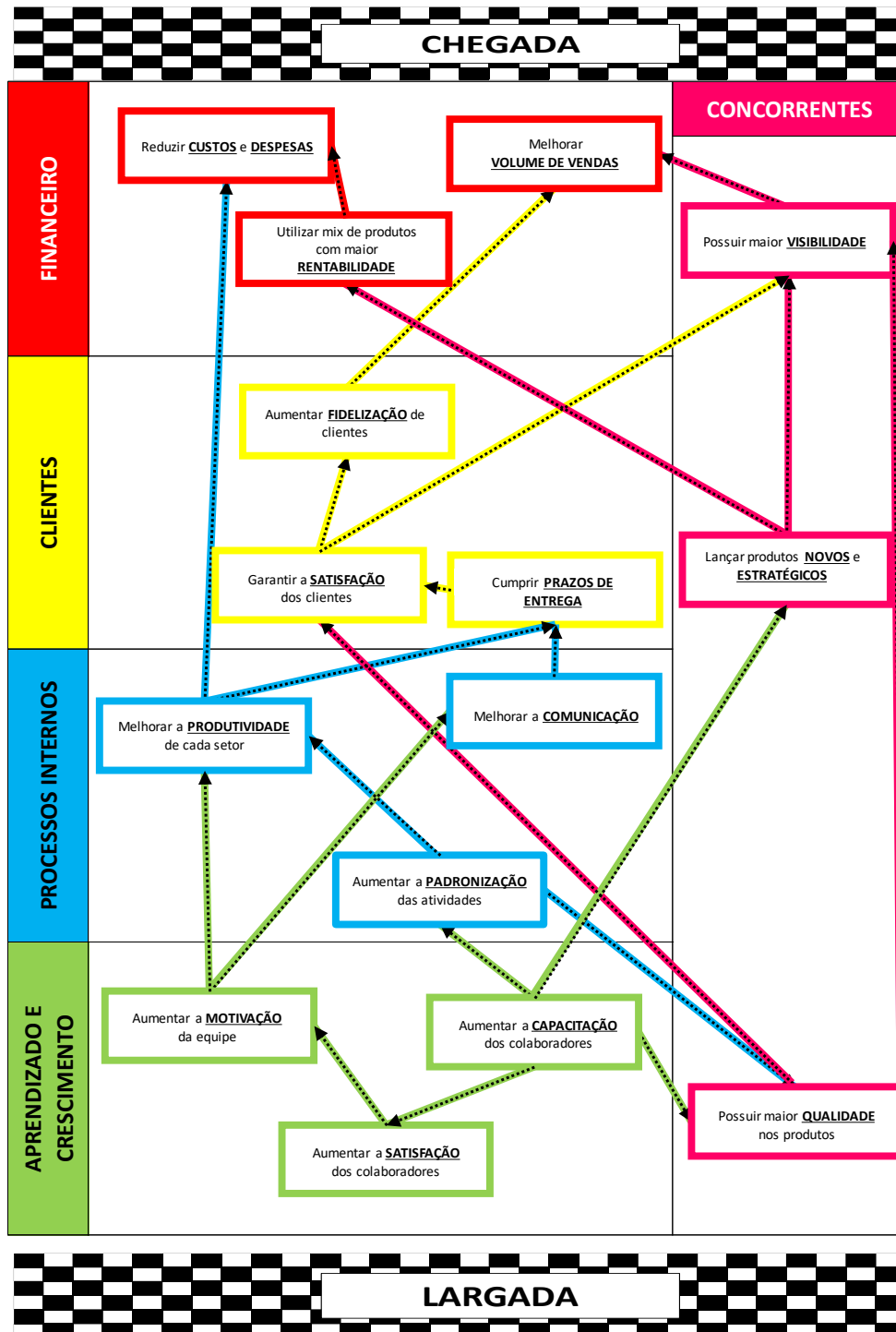
Ademais, o resultado final do processo é apresentado por meio da FIGURA 31 e 32.

FIGURA 31 - RESULTADO REAL DA FASE 4



FONTE: a autora.

FIGURA 32 - RESULTADO DA FINAL DA FASE



FONTE: a autora.

Análise crítica do processo

A linguagem adaptada da FT 4 e o tema de maratona escolhido para o *workshop* podem ter contribuído consideravelmente para o melhor entendimento dos conceitos, uma vez que tornaram o processo mais didático e participativo.

Entretanto, como a entrega da FT respondida não foi exigida antes da realização do *workshop*, os participantes apenas estudaram o conteúdo da mesma minutos antes da reunião, havendo um possível prejuízo à qualidade das contribuições do grupo.

5.2.5.5 Fase 5 – Indicadores e Iniciativas

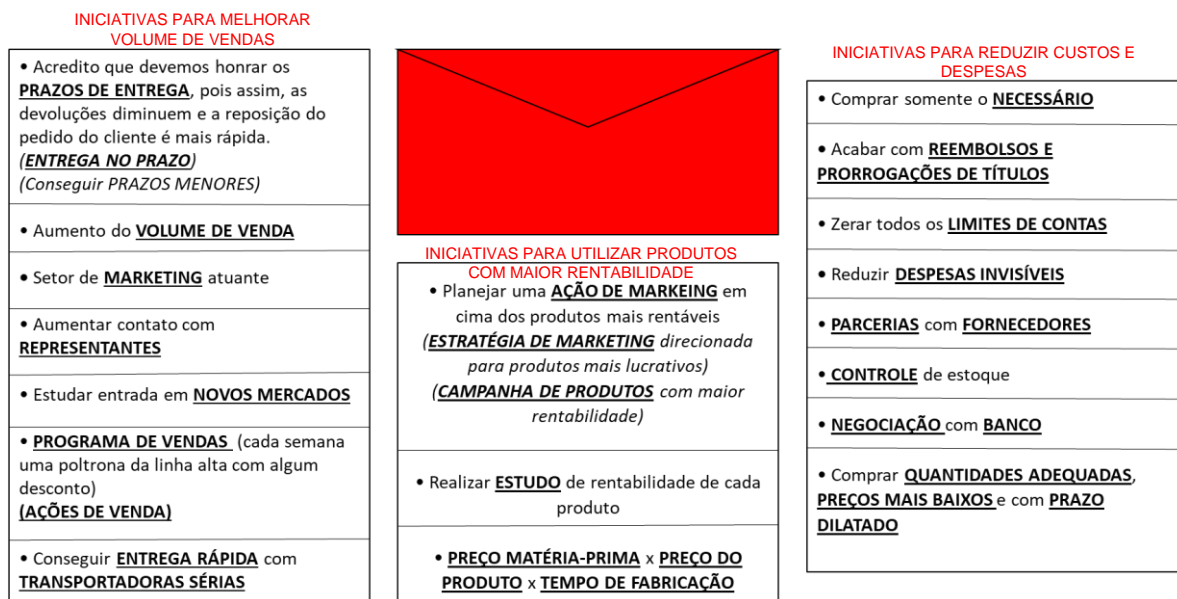
No Capítulo 4, a quinta etapa do processo envolvia somente a participação do Diretor Executivo.

Entretanto, identificou-se a necessidade de seleção de mais participantes, uma vez que eles poderiam ser capazes de realizar sugestões consideráveis ao processo pelo fato de estarem inseridos no cotidiano da empresa. Então, o processo foi adaptado para a realização de um *workshop* e posteriormente, de uma reunião.

Inicialmente, a FT 5 foi entregue ao Coordenador Comercial, ao Assistente Financeiro, à Estagiária de Melhoria Contínua e ao Auxiliar de Produção (Compras) antes da realização do *workshop*. O critério para tal seleção de participantes do *workshop* foi definido para que as atividades do escritório não fossem paralisadas completamente.

Após alguns dias, a FT 5 foi recolhida com as respostas relacionadas às possíveis iniciativas de cada objetivo estratégico, realizando-se a confecção de pequenos painéis e de envelopes com as respostas da FT 5 ligadas a cada uma das perspectivas. Assim, observa-se a FIGURA 33 e a FIGURA 34, ambas relacionadas à perspectiva financeira.

FIGURA 33 – ENVELOPE DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 5



FONTE: a autora.

FIGURA 34 - PAINEL DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 5

PERSPECTIVA	Objetivo	Medida (nome)	Refere-se a	Fórmula	Frequência	Fonte de dados	Quais ações possíveis
FINANCEIRA	Melhorar <u>VOLUME DE VENDAS</u>						
	Utilizar mix de produtos com maior <u>RENTABILIDADE</u>						
	Reduzir <u>CUSTOS E DESPESAS</u>						

FONTE: a autora.

Durante a realização do *workshop*, cada participante tornou-se responsável por uma das perspectivas, devendo conduzir o grupo para a elaboração dos indicadores de desempenho e obter consenso entre o grupo para seleção das iniciativas. Assim, o resultado do *workshop* pode ser observado na FIGURA 35, FIGURA 36, FIGURA 37, FIGURA 38 e FIGURA 39.

FIGURA 35 – RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DA FASE 5

	Objetivo	Medida (nome)	Refere-se a	Fórmula	Freq.	Fonte de dados	Iniciativas
FINANCEIRA	Melhorar VOLUME DE VENDAS	Volume de vendas (R\$)	Receita líquida realizada no período	Faturamento mensal(R\$) - devolução mensal (R\$)	Mensal	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Setor de MARKETING atuante • PROGRAMA DE VENDAS (cada semana uma poltrona da linha alta com algum desconto)
	Utilizar mix de produtos com maior RENTABILIDADE	% de venda de produtos mais rentáveis	Representatividade de produtos com alta rentabilidade	$(\text{Venda de produtos rentáveis (R\$)} / \text{Faturamento (R\$)}) \times 100$	Mensal	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ESTUDO de rentabilidade de cada produto
	Reduzir CUSTOS E DESPESAS	Volume de custos e despesas (R\$)	Custos e despesas no período	Custos e despesas do mês (R\$)	Mensal	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • PARCERIAS com FORNECEDORES • CONTROLE de estoque • Comprar QUANTIDADES ADEQUADAS, PREÇOS MAIS BAIXOS e com PRAZO DILATADO

FONTE: a autora.

FIGURA 36 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DOS CLIENTES DA FASE 5

	Objetivo	Medida (nome)	Refere-se a	Fórmula	Freq.	Fonte de dados	Iniciativas
CLIENTE	Garantir a SATISFAÇÃO dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes	1 a 5	Trimestral	Pesquisa de satisfação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar o PRAZO DE ENTREGA • Sempre entregar os PRODUTOS CORRETOS conforme o pedido do cliente
	Aumentar a FIDELIZAÇÃO de clientes	% de clientes ativos	Fidelização de clientes	$(\text{Nº de clientes ativos no período atual} / \text{Nº total de clientes}) \times 100$	Trimestral	Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre prestar um BOM ATENDIMENTO • PREÇO COMPETITIVO • DESCONTO ESPECIAL para CLIENTES FIDELIZADOS
	Cumprir PRAZOS DE ENTREGA	% do cumprimento dos prazos de entrega	Prazo de entrega	$(\text{Pedidos dentro do prazo} / \text{pedidos fora do prazo}) \times 100$	Mensal	Controle expedição e pedidos de venda	<ul style="list-style-type: none"> • CONTABILIZAR O ESTOQUE • COMPRAR O NECESSÁRIO para entregar os pedidos em fábrica • Verificar necessidade de HORA EXTRA na produção • EXPEDIÇÃO CORRETA dos produtos • Velocidade para COMPRAR/PRODUZIR/EXPEDIR

FONTE: a autora.

FIGURA 37 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS DA FASE 5

	Objetivo	Medida (nome)	Refere-se a	Fórmula	Freq.	Fonte de dados	Iniciativas
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a <u>PRODUTIVIDADE</u> de cada setor	Número de box produzidos no mês	Produtividade de cada setor	Número de box produzidos no mês	Mensal	Quadro de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de METAS • REMUNERAÇÃO ESPECÍFICA para cada setor • PADRONIZAÇÃO e PROCESSO • MOTIVAÇÃO (pessoa)
	Aumentar a <u>PADRONIZAÇÃO</u> das atividades	% de redução no tempo de ciclo	Padronização	Tempo de ciclo 3030	Trimestral	Coleta de dados da produção	<ul style="list-style-type: none"> • DOCUMENTO PADRÃO das atividades • TREINAMENTO • DESENVOLVER PROCESSOS • QUANTITATIVOS CORRETOS na MONTAGEM DO BOX (modelo de cadeira x tempo)
	Melhorar a <u>COMUNICAÇÃO</u>	% aumento da comunicação	Comunicação interna	1 a 5	Trimestral	Pesquisa de comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um RAMAL DE TELEFONE em cada setor. • DEFINIR FUNÇÕES dentro dos setores • Criar um PAINEL DE AVISOS e atualizá-lo sempre • Em caso de REUNIÕES, chamar o REPRESENTANTE DE CADA SETOR

FONTE: a autora.

FIGURA 38 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO DA FASE 5

	Objetivo	Medida (nome)	Refere-se a	Fórmula	Freq.	Fonte de dados	Iniciativas
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a <u>CAPACITAÇÃO</u> dos colaboradores	Número de cursos realizados	Capacitação dos colaboradores	-	Semestral	Levantamento	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir a ROTATIVIDADE de funcionários • TREINAMENTO • TREINAMENTO
	Aumentar a <u>SATISFAÇÃO</u> dos colaboradores	Índice de satisfação da equipe	Satisfação dos colaboradores	1 a 5	Trimestral	Pesquisa de satisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • PLANO DE CARREIRA • AMBIENTE AGRAVÁVEL • PREMIAÇÃO ATINGIR METAS • CHURRASCO • FUNCIONÁRIO DO MÊS e outras PREMIAÇÕES por iniciativa
	Aumentar a <u>MOTIVAÇÃO</u> da equipe	Número de sugestões	Motivação dos colaboradores	1 a 5	Trimestral	Pesquisa de satisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • FEEDBACKS de como o trabalho da equipe está ajudando no crescimento da empresa

FONTE: a autora.

FIGURA 39 - RESULTADO DO PAINEL DA PERSPECTIVA DOS CONCORRENTES DA FASE 5

	Objetivo	Medida (nome)	Refere-se a	Fórmula	Freq.	Fonte de dados	Iniciativas
CONCORRENTE	Possuir maior <u>VISIBILIDADE</u>	Número de curtidas em publicações (empresa x concorrentes)	Visibilidade em redes sociais	-	Mensal	Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • PROPAGANDA via internet, Facebook, Instagram e pagar anúncios do Google em cima do nome dos concorrentes. • Setor de MARKETING ATIVO
	Lançar produtos <u>NOVOS E ESTRATÉGICOS</u>	Número de lançamentos a cada 6 meses (empresa x concorrente)	Lançamento de produtos	-	Semestral	-	<ul style="list-style-type: none"> • PESQUISA DE MERCADO
	Possuir maior <u>QUALIDADE</u>	Opinião dos clientes (empresa x concorrente)	Qualidade dos produtos	1 a 5	Trimestral	Pesquisa de satisfação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES • Trabalhar com FORNECEDORES que forneçam PRODUTOS DE QUALIDADE

FONTE: a autora.

Com o fim do *workshop*, foi confeccionada uma nova Folha de Tarefa, denominada de FT 5.2 e presente no APÊNDICE G, a qual objetivou a aprovação dos indicadores e das iniciativas pelo Diretor Executivo. Para tal aprovação, a FT 5.2 foi entregue com os indicadores e iniciativas resultantes do *workshop* anterior preenchidos.

No dia da reunião, o Diretor Executivo já havia preenchido a FT com sua opinião, sendo necessária apenas uma breve reunião para sanar algumas dúvidas. Não foram realizadas alterações nos indicadores propostos durante o *workshop* anterior. O resultado das iniciativas finais deste encontro pode ser observado de forma resumida no QUADRO 9, e na íntegra no APÊNDICE H.

QUADRO 9 - INICIATIVAS FINAIS DA FASE 5

OBJETIVO		INICIATIVAS FINAIS
FINANCEIRA	Melhorar <u>VOLUME DE VENDAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar ações de vendas apoiadas no marketing
	Utilizar <i>mix</i> de produtos com maior <u>RENTABILIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar tabela de custo x <i>mark-up</i> por linha e por produto
	Reduzir <u>CUSTOS E DESPESAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar parcerias de estoques custeados pelos fornecedores Alimentar controle de estoque semanalmente Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos) Fornecer visto para aprovar programações de compra* Negociação de preços menores e prazos maiores para compra de matéria-prima
CLIENTE	Garantir a <u>SATISFAÇÃO</u> dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Alimentar box de produção corretamente para agilizar o prazo de entrega Aumentar a visibilidade dos pedidos na expedição para garantir entrega de produtos corretos
	Aumentar a <u>FIDELIZAÇÃO</u> de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Prestar um bom atendimento ao cliente Manter um preço competitivo de produtos específicos Definir quantidade de desconto especial e quais clientes o receberão
	Cumprir <u>PRAZOS DE ENTREGA</u>	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planilhas de controle do estoque custeado pelos fornecedores para todas as matérias-primas Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos) Manter box de expedição organizado para garantir expedição correta dos produtos Elaborar layout do escritório para aumentar a velocidade entre os processos Elaborar planilha para quantificar tempo de produção de cada setor Demarcar box de expedição seguindo o layout definido <p>Não há necessidade de hora extra pois se houver necessidade de hora extra, alguma coisa estará errada</p>
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar <u>PRODUTIVIDADE</u> de cada setor	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver remuneração variável para cada setor Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido Engajar a empresa com o processo <p>Não há necessidade de trabalhar a moral do colaborador para melhorar a produtividade</p>
	Aumentar a <u>PADRONIZAÇÃO</u> das atividades	<ul style="list-style-type: none"> Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido Mapeamento dos processos Treinamentos com foco em velocidade Aprimorar processos com foco em velocidade Definir critérios para a montagem do box de produção (considerando o modelo do produto, revestimento e tempo)
	Melhorar a <u>COMUNICAÇÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> Criar painel de avisos ao lado do relógio-ponto e atualizá-lo sempre Definir setores e depois funções, porém buscando trabalhar com a polivalência Em caso de reuniões, chamar o representante de cada setor <p>Não há necessidade ter um ramal de telefone em cada setor.</p>
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a <u>CAPACITAÇÃO</u> dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Definir quem deve permanecer e quem deve ser demitido Diminuir a rotatividade depois das demissões Oferecer treinamento após a aprovação dos coordenadores
	Aumentar a <u>SATISFAÇÃO</u> dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Contratar equipe especializada para elaborar plano de carreira Desenvolver espaços de convivência para os funcionários Desenvolver remuneração específica para cada setor Realizar 3 churrascos por ano Premiação por assiduidade Funcionário do mês
	Aumentar a <u>MOTIVAÇÃO</u> da equipe	<ul style="list-style-type: none"> Definir frequência de feedbacks de como o trabalho da equipe está ajudando no crescimento da empresa
CONCORRENTE	Possuir maior <u>VISIBILIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none"> Publicar posts no <i>Facebook</i> a cada 10 dias, ao invés de publicações no <i>Instagram</i> Pagar anúncios do Google (R\$200/mês) em cima do nome dos concorrentes e palavras-chave Manter o marketing ativo e permanente
	Lançar produtos <u>NOVOS E ESTRATÉGICOS</u>	<p>Ao invés de pesquisas de mercado, realizar viagens não a trabalho, mas com finalidade de pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas à feiras
	Possuir maior <u>QUALIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none"> Selecionar fornecedores de matéria-prima de qualidade, levando em conta a viabilidade financeira

FONTE: a autora.

Análise crítica do processo

A escolha de adicionar mais participantes ao processo pode ter influenciado positivamente o processo, uma vez que pode ter contribuído para a maior qualidade do resultado ao envolver um maior número de opiniões. Podendo estar relacionado também ao desenvolvimento do sentimento de posse dos participantes sobre o processo.

O recolhimento da FT 5.1 pode ter influenciado os participantes a se empenharem mais no preenchimento da mesma. Possibilitando também que o facilitador idealizasse a melhor abordagem para a discussão.

Apesar da FT 5.1 ser adaptada para um painel, o *workshop* pode ter sido considerado um pouco cansativo. Este fato pode ter sido motivado pelo grande número de objetivos estratégicos, um total de quinze, e consequentemente, quinze indicadores, além das suas respectivas iniciativas selecionadas, cerca de três para cada objetivo estratégico.

Já a entrega da FT 5.2 ao Diretor Executivo com alguns dias de antecedência da reunião pode ser relacionada a qualidade considerável das respostas, pois pode ter permitido a reflexão sobre o conteúdo nos momentos em que o Diretor não estava ocupado com as atividades cotidianas da empresa.

5.2.5.6 Fase 6 – Metas

A sexta fase do processo, a qual envolveu o desenvolvimento de metas tendo como base os objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas, foi realizada paralelamente com a FT 5.2. Deste modo, a FT 6 foi entregue juntamente com a FT 5.2 ao Diretor Executivo com alguns dias de antecedência da reunião para que o mesmo estipulasse as metas a serem cumpridas pela equipe.

Durante o encontro realizado logo após a reunião da FT 5.2, o participante já havia respondido a maior parte da FT, restando apenas algumas dúvidas do Diretor Executivo que foram sanadas rapidamente. Sendo assim, observam-se os seguintes resultados apresentados de forma resumida por meio do QUADRO 10 e na íntegra, por meio do APÊNDICE I.

QUADRO 10 - METAS FINAIS DA FASE 6

Perspectiva	Objetivo estratégico	Meta
FINANCEIRA	Melhorar VOLUME DE VENDAS	Aumento de 5%
	Utilizar <i>mix</i> de produtos com maior RENTABILIDADE	30%
	Reduzir CUSTOS e DESPESAS	Redução de 3%
CLIENTE	Aumentar FIDELIZAÇÃO de clientes	Índice 4
	Garantir a SATISFAÇÃO dos clientes	20% de clientes ativos
	Cumprir PRAZOS DE ENTREGA	90% dos pedidos
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a PRODUTIVIDADE de cada setor	100% dos box de produção
	Aumentar a PADRONIZAÇÃO das atividades	26 segundos de tempo de ciclo
	Melhorar a COMUNICAÇÃO	Índice 4
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a CAPACITAÇÃO dos colaboradores	Índice 3
	Aumentar a SATISFAÇÃO dos colaboradores	Índice 4
	Aumentar a MOTIVAÇÃO dos colaboradores	Índice 4
CONCORRENTE	Possuir maior VISIBILIDADE	20% a mais de curtidas no <i>Facebook</i>
	Lançar produtos NOVOS e ESTRATÉGICOS	1 lançamento/semestre
	Possuir maior QUALIDADE	Índice 4

FONTE: a autora.

Análise crítica do processo

A escolha de realizar a sexta fase apenas com o Diretor Executivo, pode ser justificada uma vez que cabe ao gestor do processo a definição das metas. Além disso, a estrutura extremamente horizontalizada da organização, dificultou a inclusão de mais líderes ao processo.

O fato das atividades da FT 6 terem sido realizadas juntamente com as da FT 5.2, não trouxe impactos negativos aparentes para a reunião. Entretanto, pode-se levantar a hipótese de que tenha ocorrido sobrecarga de atividades para o Diretor Executivo desenvolver, mesmo que ele não as tenha desenvolvido em um único dia e que a data da reunião tenha ficado a sua escolha.

5.2.5.7 Fase 7 – Plano de ação

Para a última fase do processo, utilizou-se da FT 7 para elaborar o plano de ação da empresa. A entrega da FT em questão foi realizada dias antes da reunião, ficando a critério do Diretor Executivo a escolha da data.

Durante a reunião, assim como nas duas fases anteriores o participante já havia completado a maior parte da Folha de Tarefa, restando apenas pequenas

dúvidas solucionadas rapidamente durante a reunião. Desta maneira, os seguintes resultados são apresentados por meio do APÊNDICE J.

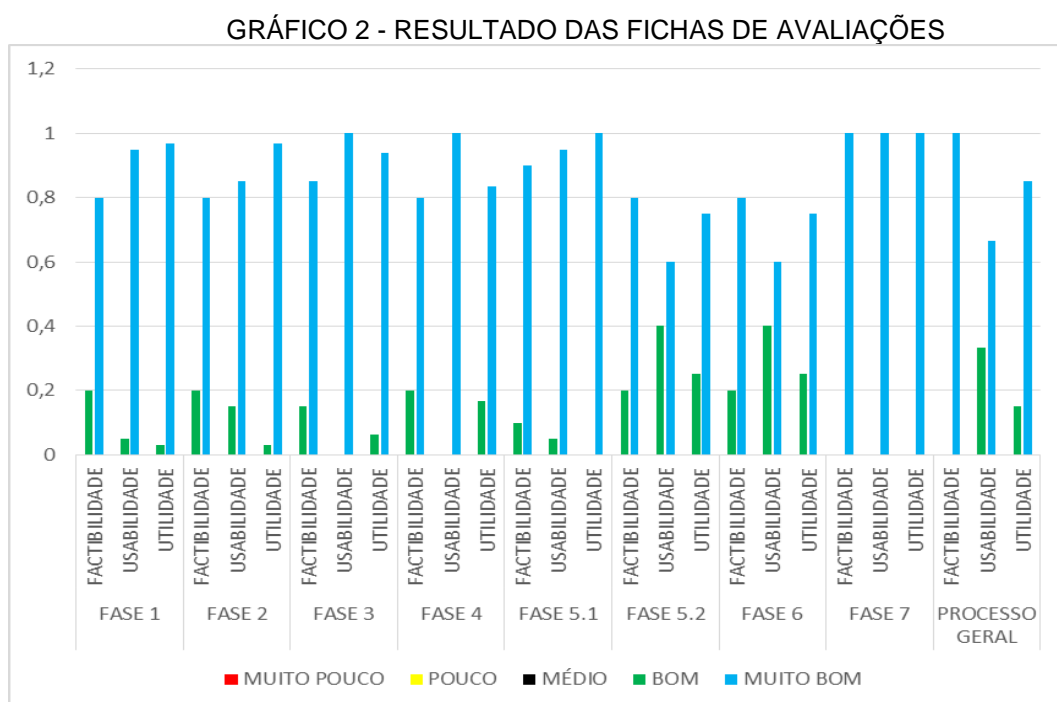
Análise crítica do processo

A escolha de incluir novamente apenas a participação do Diretor Executivo, pode ser considerada positiva, uma vez que a disponibilidade de tempo passou a depender exclusivamente de um participante.

Além disso, tal escolha pode ser justificada uma vez que os demais membros já haviam sido incluídos na determinação das iniciativas e também pelo fato de que cabe ao líder da empresa atribuir os responsáveis, limites de custos e prazos às atividades estabelecidas no plano de ação.

5.2.6 Avaliação das fases e do método

As fichas de avaliações de fase foram aplicadas ao final de cada *workshop* e reunião. Já as fichas de avaliações do método foram entregues após o término do processo a todos os participantes juntamente com o resultado final. Assim, apresenta-se a seguir o GRÁFICO 2 com os resultados obtidos através das fichas de avaliações.



Fonte: a autora

Desta maneira, conclui-se que as respostas dividiram-se entre ‘bom’ e ‘muito bom’, com prevalência da classificação ‘muito bom’ para os critérios estabelecidos por Platts (1993): factibilidade, usabilidade e utilidade. Assim, apesar da impossibilidade de conclusões absolutas, a avaliação indutiva dos resultados sugere que o processo atende a estes três critérios.

Destaca-se também o fato de que as fases 5.2 e 6 receberam o menor número de respostas como ‘muito bom’ em relação as demais fases no critério de usabilidade, ou seja, a facilidade com que os processos destas fases poderiam ser seguidos. Salienta-se também a fase 7, a qual obteve 100% das respostas relacionadas aos três critérios como ‘muito bom’. Entretanto, é necessário destacar que as fases 5.2, 6 e 7 foram avaliadas somente por um convidado, uma vez que ele foi o único participante da reunião.

Em relação ao processo em geral, novamente a usabilidade obteve a menor quantidade de votos como ‘muito bom’ em relação aos outros dois critérios, o que pode sinalizar que possivelmente o processo seja demandante. Apesar disso, a factibilidade, a qual representa a possibilidade do processo ser seguido, obteve 100% dos votos dos participantes como ‘muito bom’.

5.3 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Durante o processo os participantes citaram diversas vezes o cumprimento dos prazos de entrega como objetivo estratégico para as perspectivas do cliente, de processos internos e dos concorrentes. Tal fato pode sinalizar que a maioria dos participantes estava ciente da importância do cumprimento dos prazos de entrega para que a empresa atingisse a visão definida.

O desenvolvimento do mapa estratégico obteve resultados consideráveis e pode ter tornado visível a complexidade da dependência de objetivos de todas as perspectivas para que a empresa obtenha aumento no volume de vendas.

Neste processo, um dos fatos que também tornaram-se visíveis aos participantes refere-se ao cumprimento dos prazos de entrega, dependente diretamente e indiretamente de todos os objetivos estratégicos de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento, fato que pode demonstrar a complexidade de tal objetivo.

Além disso, o mapa estratégico pode ter permitido que os participantes visualizassem a importância do cumprimento dos prazos de entrega para a satisfação dos clientes e aumento no volume de vendas.

Posteriormente, durante a quarta fase do processo, o resultado das perguntas do *Catchball Process* para a aprovação da visão da empresa, dos objetivos e do mapa estratégico foram realizadas em meio a críticas, fato que pode demonstrar a desmotivação dos membros do segundo grupo.

Os resultados relacionados aos indicadores sugeridos pelo grupo de participantes podem ser considerados plausíveis, entretanto, os relacionados às possíveis iniciativas podem não apresentar repercussão direta. Em contrapartida, após a fase de validação dos resultados pelo Diretor Executivo, as iniciativas puderam ser caracterizadas como mais concretas e detalhadas.

Todavia, sugere-se que o objetivo de utilizar *mix* de produtos com maior rentabilidade esteja atrelado à iniciativa de desenvolver uma matriz BCG (*Global Management Consulting*) para a análise do portfólio de produtos baseado no seu ciclo de vida.

Além disso, salienta-se a iniciativa de utilizar vistos para a aprovação de programação de compra, a qual pode causar entraves para a velocidade do processo. Desta maneira, recomenda-se o desenvolvimento de políticas de compra utilizando por exemplo a restrição de necessidade de visto apenas para pedidos maiores do que R\$30.000,00.

Ainda sobre as iniciativas, desaconselha-se a exclusão indicada pelo Diretor Executivo das iniciativas de:

- a) Aumentar a moral do colaborador para aumentar a produtividade;
- b) Implantar um ramal de telefone para cada setor para aumentar a comunicação;
- c) Verificar necessidade de hora extra para cumprir os prazos de entrega;
- d) Utilizar o *Instagram* como ferramenta de propaganda para aumentar a visibilidade da empresa.

Desaconselha-se também a substituição das iniciativas relacionadas a utilização de métodos de pesquisas de mercado por viagens e visitas à feiras para lançar produtos novos e estratégicos.

Posteriormente, após a definição de indicadores e iniciativas, as metas definidas mostraram-se aceitáveis. Especialmente, no caso da meta de aumento do

volume de vendas de 5%, que à princípio pode ser considerado pouco expressivo, entretanto quando o mesmo é utilizado juntamente com a redução de 3% dos custos, o conjunto de metas pode trazer melhoras significativas na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).

No caso do indicador de aumento de volume de vendas, aconselha-se que a meta seja definida considerando também o número de dias úteis em cada mês e dados históricos de faturamento, uma vez que tradicionalmente o período de final de ano sofre quedas consideráveis no volume de vendas.

Já a meta estipulada de cumprimento do prazo de embarque de 90% dos pedidos mensais pode ser considerada audaciosa, tendo como base o fato de que o número atual é de apenas 45%.

Ademais, no que se refere ao plano de ação resultante, os prazos, custos estimados e locais podem ser considerados como aceitáveis. Destaca-se apenas uma possível sobrecarga de atividades sobre a Estagiária de Melhoria Contínua e o Auxiliar de Produção (Compras).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi a operacionalização do *framework* de *Balanced Scorecard* para PMEs desenvolvido por Tennant e Tanoren (2005) para elaboração de uma proposta de planejamento estratégico por meio da utilização da Abordagem por Processos.

Por meio do Capítulo 4 e 5, responde-se a pergunta de pesquisa: como operacionalizar um *framework* de *Balanced Scorecard* para PME utilizando a Abordagem por Processos.

O objetivo do Capítulo 4 foi **desenvolver um processo para operacionalização do *framework* de Tennant e Tanoren (2005)**. Neste capítulo o processo foi descrito por meio da apresentação do fluxo de folhas de tarefas, seus objetivos, participantes e estratégia de encontro a ser utilizada para a operacionalização do *framework*. Além disso, foram realizadas adaptações como a retirada da revisão estratégica e operacional e a inclusão da perspectiva dos concorrentes.

Já o Capítulo 5 objetivou o **teste do processo desenvolvido em uma PME por meio da Abordagem por Processos**. Esta etapa foi realizada em uma PME de assentos e encostos para cadeiras de escritório utilizando os elementos da Abordagem por Processos. Nesta etapa realizou-se a adaptação de algumas folhas de tarefa para uma abordagem mais dinâmica que envolvesse mais a participação dos funcionários da PME. Posteriormente, análises críticas do processo e dos resultados são apresentados, assim como as avaliações de cada fase e do método realizadas pelos participantes. A partir de uma análise indutiva destas avaliações, à princípio, é possível considerar que o processo testado atende aos três critérios apresentados por Platts (1993), principalmente em relação a factibilidade (possibilidade do processo ser seguido). Apesar disso, atenta-se ao quesito de usabilidade (facilidade com que o processo pode ser seguido) o qual pode ser avaliado como “menos positivo”, sinalizando uma possibilidade de que o processo seja demandante.

Ao longo do Capítulo 5 também foi **elaborada uma proposta de planejamento estratégico na PME** por meio dos resultados obtidos a partir das reuniões e *workshops* realizados para a operacionalização do *framework*. Desta

forma, foram elencados os objetivos estratégicos, mapa estratégico, medidas, iniciativas, metas e plano de ação que possivelmente serão capazes de conduzir a empresa à sua visão estabelecida.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de operacionalizar o *framework* de *Balanced Scorecard* para PMEs desenvolvido por Tennant e Tanoren (2005) para elaboração de uma proposta de planejamento estratégico por meio da utilização da Abordagem por Processos foi cumprido.

6.1 CONTRIBUIÇÕES

O trabalho desenvolvido traz as seguintes contribuições para a área acadêmica:

- a) Auxilia na construção do conhecimento sobre o eixo que envolve o BSC relacionado à PME. A relevância deste fato pode ser justificada uma vez que de acordo com Lonbani et al. (2014), Madsen (2015), Pina (2015) e Tennant e Tanoren (2005) poucos estudos são registrados na literatura sobre o BSC em PMEs;
- b) Dá ênfase à utilização da Abordagem por Processos desenvolvida na Universidade de Cambridge por Platts (1993);
- c) Trata-se de uma pesquisa da área do gerenciamento de operações relacionada à prática. Para Flynn (1990) este tipo de pesquisa é responsável por aprimorar o desenvolvimento da área, pois se suposições feitas não são realistas, os resultados não podem ser generalizados. Desta forma, pode ser responsável pelo aprofundamento dos estudos relacionados a um *framework* já existente na literatura.

Já em relação ao âmbito profissional, o presente trabalho traz as seguintes contribuições:

- a) Elabora uma proposta de planejamento estratégico para uma PME real. Ao mesmo tempo, envolve conceitos do BSC, uma ferramenta que pode ser considerada eficaz para este tipo de empresa (ANDERSEN; COBBOLD; LAWRIE, 2003);
- b) A vivência em empresa de pequeno porte, que possui características como as apresentadas por Zabot (2004): falta de conscientização sobre a necessidade de sistemas formais de planejamento estratégico, valorização

da prática sobre a teoria, estrutura pequena e enxuta, problemas com indisponibilidade de tempo, gestão centralizadora e falta de informações sobre o ambiente e a cultura organizacional;

- c) A condução de *workshops* e reuniões proporcionou o aprendizado relacionado à condução de uma reunião envolvendo critérios de imparcialidade, motivação da equipe e liderança.

Apesar da impossibilidade de conclusões absolutas, a operacionalização do *framework* enfatiza os seguintes aspectos:

- a) A entrega do esquema da reunião (folhas de tarefa) e o recolhimento das mesmas antes das reuniões pode ter influenciado os participantes a refletirem mais sobre o tema da reunião. Entretanto, tal estratégia pode aumentar o tempo necessário do processo;
- b) Considera como possível benefício da adoção do anonimato das respostas a maior contribuição dos participantes em perguntas que solicitam suas opiniões;
- c) A definição de conceitos a serem abordados durante os encontros aos funcionários pode contribuir para a maior qualidade do resultado final;
- d) A busca por uma linguagem mais informal e uma abordagem mais dinâmica pode estar relacionada ao aumento do nível de descontração e de participação das reuniões;
- e) Envolvimento da opinião dos funcionários pode ser relacionada ao desenvolvimento do sentimento de posse dos participantes sobre o processo, podendo aumentar as chances de sucesso em uma possível implementação de uma ferramenta.

6.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para o trabalho em questão houveram as seguintes limitações e respectivas recomendações para trabalhos futuros relacionadas à impossibilidade de conclusão absoluta do processo desenvolvido:

- a) A operacionalização do *framework* ocorreu apenas em uma empresa, sendo recomendado que trabalhos futuros apliquem tal processo em outras empresas;

- b) Quanto ao enquadramento do estudo ao eixo de PME, foi utilizada uma empresa de acordo com os critérios de SEBRAE (2013) como sendo de pequeno porte, sendo recomendada a aplicação em uma empresa de médio porte para comparação dos resultados;
- c) Limitação a análise indutiva dos dados pela pesquisadora, sendo recomendado que outros pesquisadores operacionalizem o mesmo *framework*;
- d) Limitação da realidade de uma empresa do setor de estofados de cadeiras para escritório localizada no interior do estado do Paraná, recomendando-se portanto a escolha de empresas de outras localidades e de outros segmentos;
- e) Envolvimento de apenas sete participantes (33,33% dos funcionários) da PME, sendo possível alguma distorção do resultados das avaliações, recomendando-se assim que trabalhos futuros aumentem o número de participantes dos encontros.

Já quanto ao processo elaborado, foram identificadas como limitações e suas respectivas recomendações:

- a) A utilização de uma quinta perspectiva no BSC projetado para a PME pode ter influenciado de alguma forma o resultado final, sendo recomendado que pesquisadores levanten os impactos da adição da perspectiva dos concorrentes ao BSC;
- b) A retirada das fases de revisão estratégica e revisão operacional apresentadas por Tennant e Tanoren (2005) para o processo de operacionalização, sendo recomendado que trabalhos futuros abordem tais etapas;
- c) A utilização da Abordagem por Processos para operacionalização do *framework*, recomenda-se a utilização de outros métodos que possuam o mesmo objetivo, o que inclui também outras formas de avaliação;
- d) A operacionalização na PME selecionada pode ser considerada demandante. Recomendando-se que trabalhos futuros objetivem soluções para tal fato;
- e) A construção de todo o BSC é baseada apenas na visão organizacional e desconsidera análises quanto ao ciclo de vida da empresa, cadeia de

valores, vetores de desempenho, matriz SWOT, entre outros. Sendo recomendada a seleção de outros *frameworks* que incluam tais análises.

De todo modo, estabelecem-se as contribuições aos estudos que analisam a operacionalização do BSC em pequenas e médias empresas, com o sincero anseio de que este trabalho estimule profissionais da área bem como novas pesquisas que venham aprofundar os achados aqui relatados.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, H.; COBBOLD, I.; LAWRIE, G. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. In: SMESME CONFERENCE, 2001, Copenhagen. **2GC Conference Paper**. Maidenhead, 2003. p. 1-9.
- BASUONY, M. A. K. The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application. **Accounting and Finance Research**, v. 3, n. 2, p. 14–22, fev. 2014. Disponível em: <<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/afr/article/viewFile/4315/2480>>. Acesso em: 14 junho 2018.
- BIGLIARDI, B.; BOTTANI, E. Implementing the Balanced Scorecard in the mechanical industry: evidence from a case study. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 11, n. 2, p. 140-161, 2010. Disponível em: <<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMDM.2010.035214>>. Acesso em 26 julho 2018 .
- BLEICHER, C. E. **Proposta de um método para a reestruturação do processo de desenvolvimento de produtos em Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Grã-Bretanha: Routledge, 2005.
- CARVALHO, P. A. B. **O Balanced Scorecard e sua aplicação às PME, num contexto de crise económica: a Design Box, Lda. como estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas, Universidade Autónoma de Lisboa, 2014.
- CIMINO, J. C. S. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em Pequenas Empresas** : um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juiz de Fora – MG. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Pequenas e médias empresas e a criação de emprego digno e produtivo**. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, p.1-69, 2015.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FARIA, A. R. **Método para operacionalizar a estratégia de operações em empresas prestadoras de serviços**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

FERNANDES, K. J.; RAJA, V.; WHALLEY, A. Lessons from implementing the Balanced Scorecard in a small and medium size manufacturing organization. **Technovation**, v. 26, p. 623–634, mai./jun. 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497205000696>>. Acesso em: 13 maio 2018.

FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; FLYNN, J. Empirical research methods in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 250–284, abr. 1990. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/027269639090098X>>. Acesso em: 7 maio 2018.

FRIGO, M. L. The Balanced Scorecard : 20 years and counting. **Strategic Finance**, v. 94, p. 49–53. Out. 2012. Entrevista.

GOUVÊA DA COSTA, S. E. **Desenvolvimento de uma abordagem estratégica para a seleção de Tecnologias Avançadas de Manufatura – AMT**. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GOUVÊA DA COSTA, S. E.; LIMA, E. P. Processos: uma Abordagem da Engenharia para a Gestão de Operações In: MIGUEL, P.A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão e Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407–425, 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2006.00179.x>>. Acesso em: 13 fevereiro 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia Em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511997000100004>. Acesso em: 7 maio 2018.

LONBANI, M.; SOFIAN, S.; BAROTO, M. B. Review of using Balanced Scorecard among SMEs. **International Management Accounting Conference**, v. 7, p. 71–81, 2-3 mai. 2014. Disponível em: <http://www.academia.edu/29586092/Review_of_Using_Balanced_Scorecard_among_SMEs>. Acesso em: 21 março 2018.

MACHADO, M. J. C. V. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 129–148, jan./mar. 2013. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1175>>. Acesso em: 1 agosto 2018.

MACKAY, A. **Reserach Report: A Practitioner 's Guide to the Balanced Scorecard**. Londres: The Chartered Institute of Management Accountants, jun. 2005.

MADSEN, D. The Balanced Scorecard in the context of SMEs: a literature review. **Review of Business Research**, v. 15, n. 3, p. 75–86, 29 agosto 2015. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2673096>. Acesso em: 5 maio 2018.

MOJI, K. **IKIGAI**: os cinco passos para encontrar seu propósito de vida e ser mais feliz. Bauru: Altral Cultural, 2018.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Step-by-Step**: Maximizing Performance and Maintaining Results. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Evolution**: a Dynamic Approach to Strategy Execution. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

PINA, K. M. M. **Aplicação do Balanced Scorecard numa Pequena e Média Empresa. Estudo de caso**: Drogaria DSI, LDA. Dissertação (Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas) - Universidade do Mindelo, Mindelo, 2015.

PLATTS, K. W. A Process Approach to Researching Manufacturing Strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 8, p. 4–17, 1993. Disponível em: <

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579310039533>>. Acesso em: 15 julho 2018.

PLATTS, K. W. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation. **Computer Integrated Manufacturing Systems**, v. 7, n. 2, p. 93–99, 1994. Disponível em: <

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0951524094900035>>. Acesso em 16 julho 2018.

PLATTS, K. W.; MILLS, J. F.; NEELY, A. D.; GREGORY, M. J.; RICHARDS, A. H. Evaluating manufacturing strategy formulation processess. **International Journal of Production Economics**, v. 46–47, p. 233–240, 1996. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0925527395000291>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

RICKARDS, R. C.; RICKARDS, R. C. BSC and benchmark development for an e-commerce SME. **Benchmarking: na International Journal**, v. 14, n. 2, p. 222-250, 2007. Disponível em: <

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770710740413>>. Acesso em: 7 setembro 2018.

RIGBY, D. K. Ferramentas de Gestão: um guia para Executivos. **Bain & Company**, São Paulo. 29 mai. 2009. p.1-57. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/274521623a7c474fa62d0fcb7935d056/management_tools_2009_por.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B.; FIORENTINO, G.; PINTO, A.; CHAVES, A.; JAHARA, P. Management Tools & Trends 2011. **Bain & Company**, Londres. 11 mai. 2011. p. 1-13. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/23f03cfc815d4d978dbe4a2f140a54aa/management_tools_2011_por.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B.; FIORENTINO, G. Management Tools & Trends 2013. **Bain & Company**, Londres. 8 mai. 2013. p. 1-13. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/7fac29fadbe14b70967b3d3c8c540a9b/bain_brief_management_tools_26_trends_2013.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B.; FIORENTINO, G. Management Tools & Trends 2015. **Bain & Company**, Londres. 10 jun. 2015. p. 1-16. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/bdbe69e0ca9e4cb58305303ee58fe06d/bain_brief_management_tools_2015.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

ROMPHO, N. Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 11, p. 39–46, nov. 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/259564601_Why_the_Balanced_Scorecard_Fails_in_SMEs_A_Case_Study>. Acesso em: 13 setembro 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. São Paulo: **Sebrae**, 2013, p.17, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 2 março 2018 .

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo: **Sebrae**, 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E.; RODRIGUES, A. G. Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking: an International Journal**, v. 13, n. 1/2, p.120-134, 2006. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770610644628>>. Acesso em 14 junho 2018.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E.; SAMPAIO, P.A., RODRIGUES, A. G. Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: survey results. ,**Total Quality Management and Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 227-307, mar. 2005. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360500054434>>. Acesso em: 13 setembro 2018.

TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. **Long Range Planning**, v. 34, n. 3, p. 287–308, jun. 2001. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630101000395>>. Acesso em 2 março 2018.

TENNANT, C.; TANOREN, M. Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. **International Journal of Business Performance Management**, v. 7, n. 2, p. 123–143, 2005. Disponível em: <<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBPM.2005.006486>>. Acesso em: 12 março 2018.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443570210414329>>. Acesso em 1 agosto 2018.

YIN, R. K. **Case Study Reserach: Design and Methods**. Nova York: SAGE Publications, 1994.

ZABOT, E. L. **Vantagens e dificuldades da utilização do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica da Pequena Empresa**. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Estágio de Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

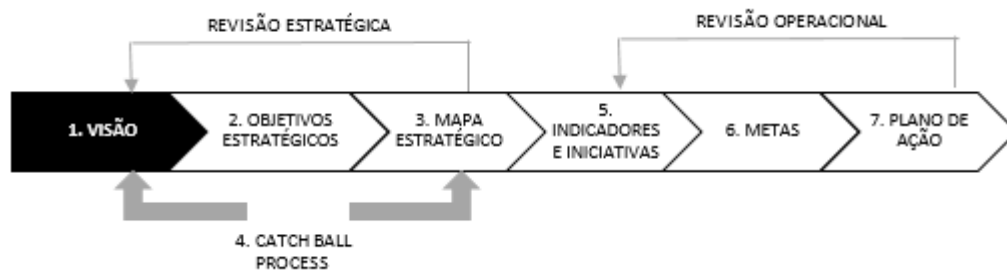
APÊNDICE A – FOLHAS DE TAREFA

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 1.1

1. O QUE É BALANCED SCORECARD?



2. COMO APLICAMOS?



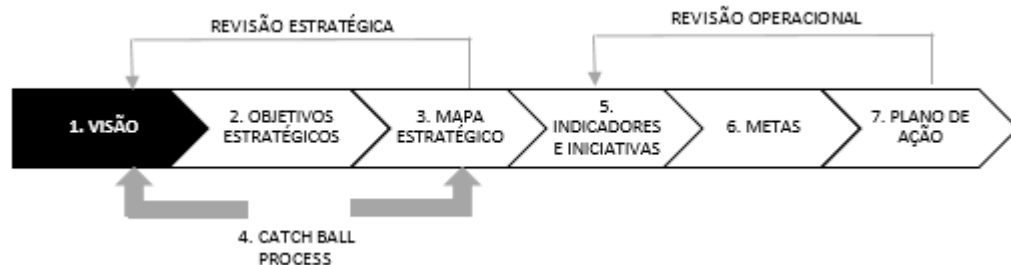
OBJETIVO: Levantar respostas sobre como os envolvidos idealizam a empresa em um período de 10 anos.

INSTRUÇÃO: Responda a seguinte pergunta:

Como você imagina a empresa daqui a 10 anos?

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 1.2

COMO APLICAMOS?



OBJETIVO: Estabelecer/confirmar a VISÃO da empresa

INSTRUÇÃO:

- 1) Retome as respostas obtidas com a Folha de Tarefa anterior.
- 2) Transcreva a visão da empresa.
- 3) Analise se os trechos de cada resposta e responda a pergunta apresentada no final desta Folha de Tarefa.

SAIBA MAIS

VISÃO: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo)

EXEMPLOS:

CACAU SHOW: “Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental.”.

NETFLIX: “Ser o melhor serviço de distribuição de entretenimento do mundo, licenciando o maior número possível de conteúdo e criando um “ambiente” onde criadores de conteúdo consigam ter audiência global”.

RESPOSTA 1

RESPOSTA 2

RESPOSTA 3

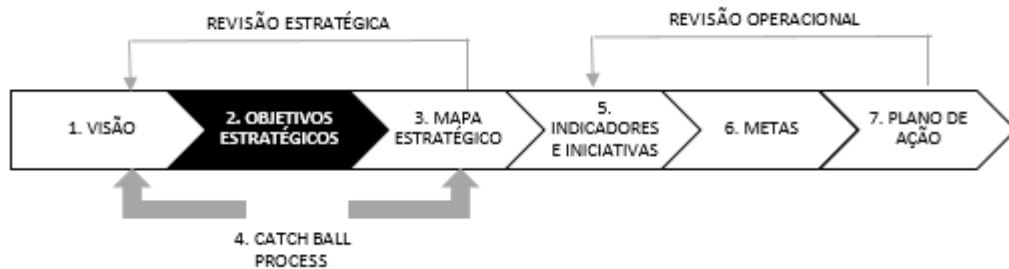
RESPOSTA 4

VISÃO:

Após a análise dos trechos de cada resposta, é possível afirmar que as respostas condizem com a visão da empresa? Justifique sua resposta.

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 2.1

ONDE ESTAMOS?



OBJETIVO: Levantar respostas individuais sobre possíveis objetivos de cada perspectiva do BSC (modelo abaixo)



INSTRUÇÃO: Responda as perguntas abaixo:

O que devemos fazer para sermos bem sucedidos FINANCEIRAMENTE

EX.: Aumentar a **LUCRATIVIDADE**, aumentar da **RECEITA**, reduzir a **INADIMPLÊNCIA**, reduzir **CUSTOS E DESPESAS**, aumentar o **MIX DE RECEITA**.

O que devemos fazer para alcançarmos a excelência relacionada aos CLIENTES?

EX.: Aumentar a captação de **NOVOS CLIENTES**, aumentar a **RETENÇÃO** de clientes, aumentar a **SATISFAÇÃO**, aumentar a **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO**, aumentar a **RENTABILIDADE** por cliente.

O que devemos fazer para alcançar a excelência nos nossos PROCESSOS INTERNOS?

EX.: Melhorar serviços **PÓS-VENDA**, reduzir **TEMPO DE ENTREGA**, reduzir índice de **DEFEITOS**, reduzir **DESPERDÍCIOS**, reduzir **RETRABALHO**, reduzir **DEVOLUÇÕES** aumentar o cuidado com o **MEIO AMBIENTE**, aumentar o número de **TECNOLOGIAS** utilizadas, reduzir **TEMPO DE RESPOSTA** no atendimento ao cliente

O que devemos fazer para melhorar nossa capacidade de APRENDIZADO E CRESCIMENTO?

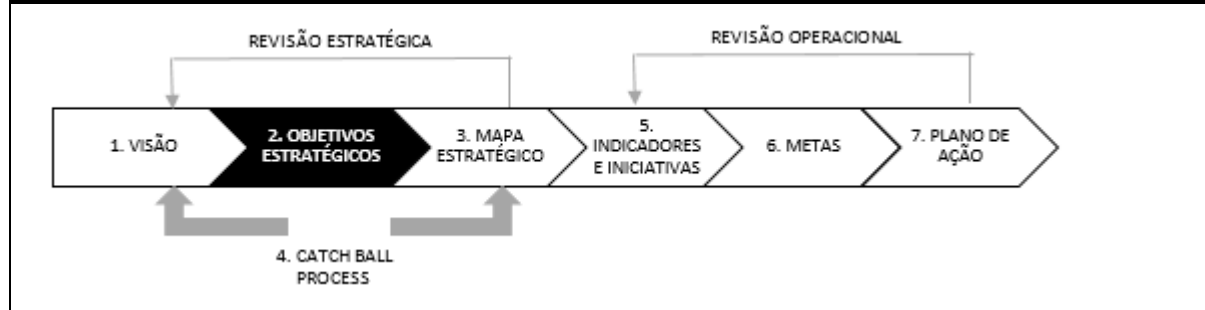
EX.: Reduzir a **ROTATIVIDADE** dos colaboradores, melhorar a **PRODUTIVIDADE** individual/por setor, promover a **CAPACITAÇÃO** dos colaboradores, incentivar o desenvolvimento da **COMUNIDADE**, aumentar a **SATISFAÇÃO** do colaborador, aumentar o número de **SUGESTÕES DE MELHORIA** de colaboradores.

O que devemos fazer superarmos nossos CONCORRENTES?

EX.: Produzir um **SERVIÇO DE ATENDIMENTO** ao cliente melhor, possuir um menor **PRAZO DE ENTREGA** de produtos similares, possuir maior **QUALIDADE** de produtos similares, lançar maior quantidade de **PRODUTOS NOVOS**, possuir maior engajamento em **REDES SOCIAIS**.

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 2.2

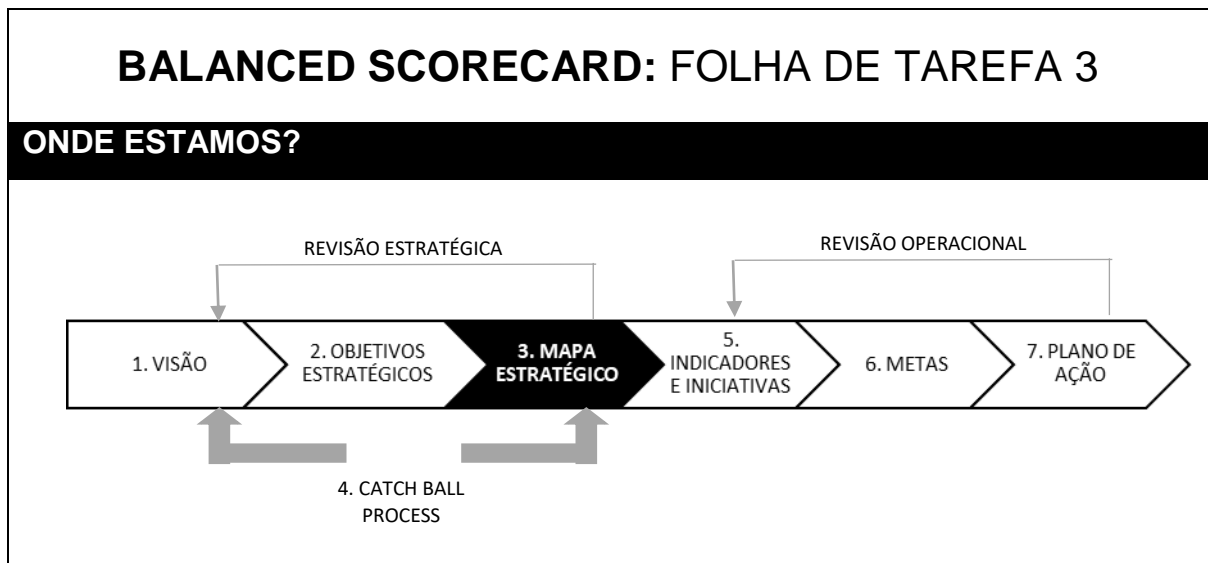
ONDE ESTAMOS?



OBJETIVO: Selecionar os OBJETIVOS ESTRATÉGICOS de cada perspectiva do BSC (modelo abaixo):



INSTRUÇÃO: Complete a tabela com os objetivos citados na etapa anterior e em seguida discuta a exclusão ou inclusão de cada um.



OBJETIVO: Elaborar o MAPA ESTRATÉGICO

INSTRUÇÃO:

- 1) Transcreva dentro dos objetivos estratégicos definidos na Folha de Tarefa anterior.
- 2) Estabeleça a relação entre as mesmas por meio de setas ligando cada um dos objetivos.

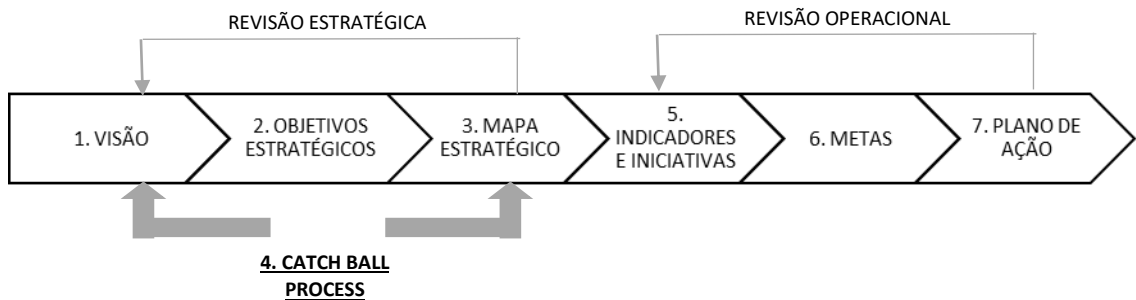
PERSPECTIVA FINANCEIRA		PERSPECTIVA DO CONCORRENTE
PERSPECTIVA DO CLIENTE		
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO		

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 4

1. O QUE É *BALANCED SCORECARD*?



2. ONDE ESTAMOS?



OBJETIVO: Levantas opinião dos demais colaboradores em relação aos resultados das fases anteriores.

INSTRUÇÃO: Leia atentamente o texto abaixo e responda as seguintes perguntas:

SAIBA MAIS

VISÃO: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo)

EXEMPLOS:

CACAU SHOW: “Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental”.

O BOTICÁRIO: “Ser a empresa que melhor atende e satisfaz as necessidades de produto, serviço e autorrealização de seus clientes.”.

VISÃO:

Escreva a visão da empresa definida na Folha de Tarefa 1.2

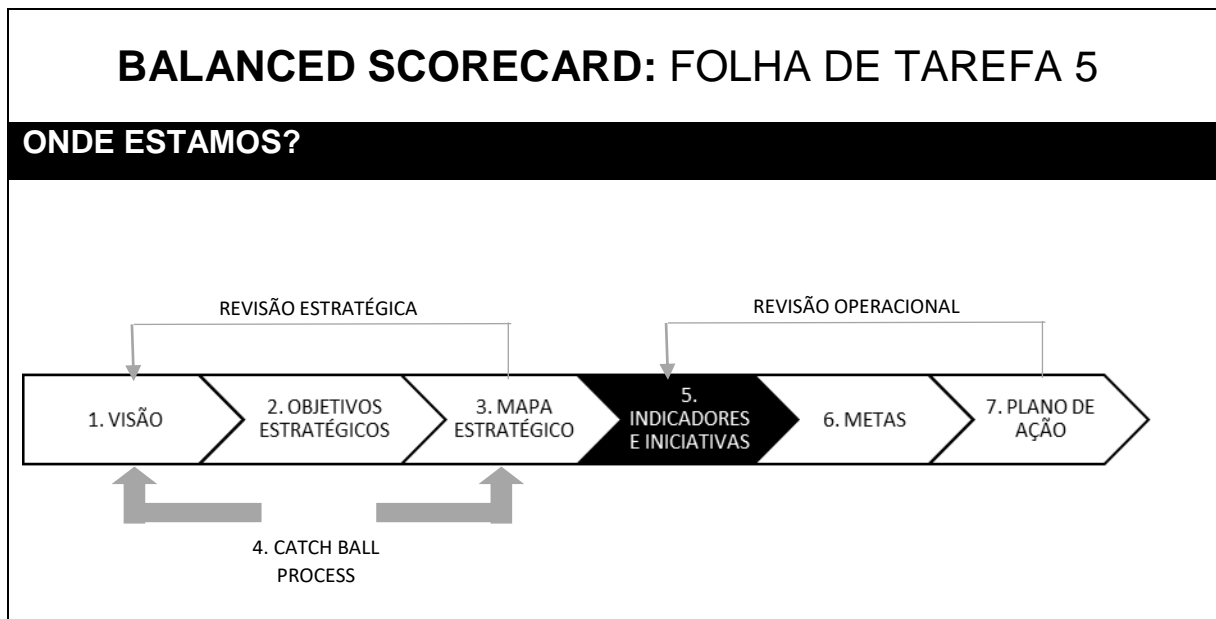
1. Qual é a sua opinião sobre a visão acima?

MAPA ESTRATÉGICO:

Insira o mapa estratégico definida na Folha de Tarefa 3

2. Qual sua opinião sobre a figura da folha anterior?

**3. Se a figura da folha anterior fosse cumprida, a empresa atingiria a VISÃO?
Justifique sua opinião, por favor.**



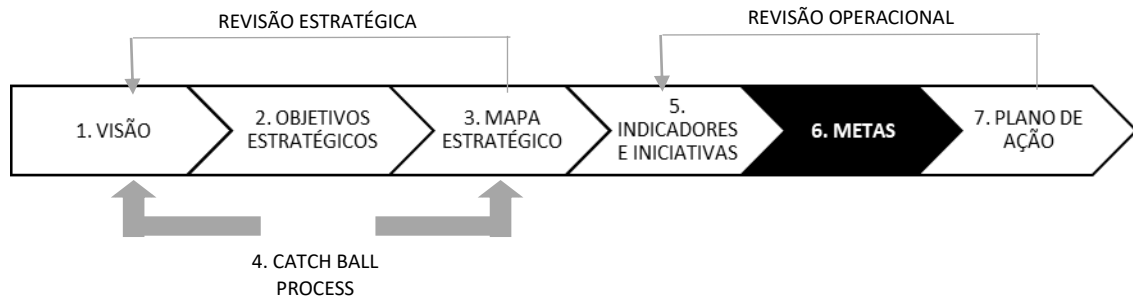
OBJETIVO: Desenvolver indicadores e iniciativas para cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos.

INSTRUÇÃO: Para cada objetivo de cada perspectiva, desenvolva pelo menos UM indicador de desempenho e complete o quadro com suas características e iniciativas.

Objetivo	Medida (nome)	Fórmula	Frequência	Fonte de dados	Iniciativas
FINANCEIRA					
CLIENTE					
PROCESSOS INTERNOS					
APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
CONCORRENTE					

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 6

ONDE ESTAMOS?

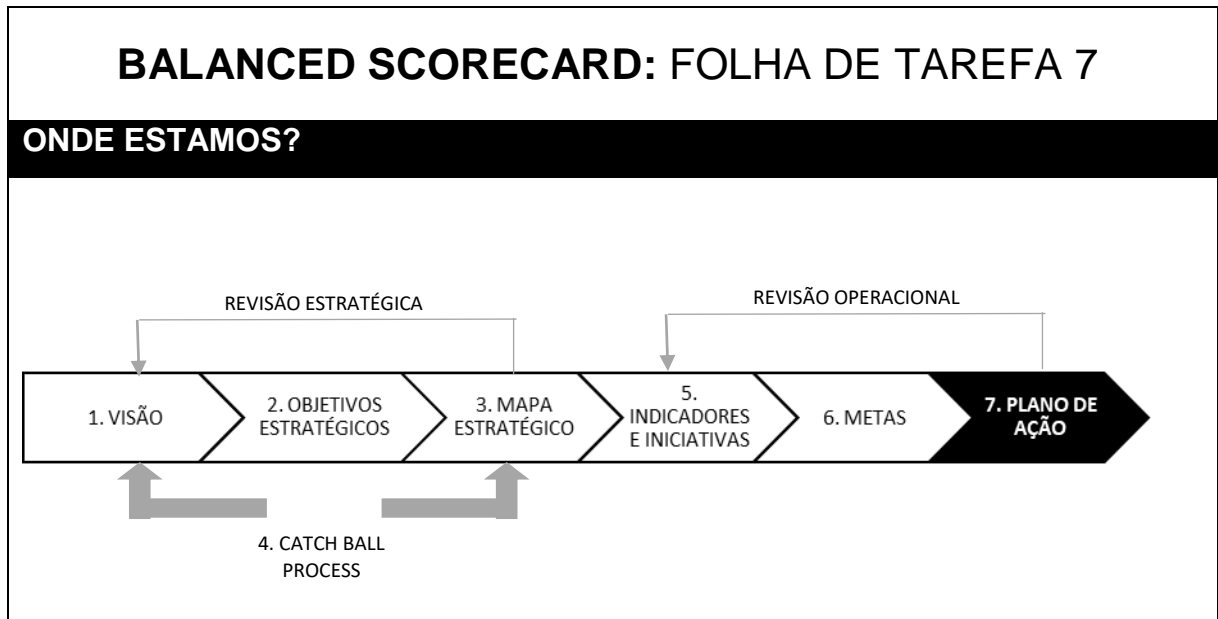


OBJETIVO: Estabelecer as metas com base nos OBJETIVOS, INDICADORES e INICIATIVAS definidos anteriormente.

INSTRUÇÃO: Complete a tabela abaixo.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	INDICADOR	META
FINANCEIRA				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	INDICADOR	META
CLIENTE				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	INDICADOR	META
PROCESSOS INTERNOS				

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	INDICADOR	META
APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVA	INDICADOR	META
CONCORRENTE				



OBJETIVO: Propor um plano de ação para o cumprimento das iniciativas e consequentemente, das metas utilizando a ferramenta 5W2H.

INSTRUÇÃO: Complete a tabela abaixo.

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
FINANCEIRA							
CLIENTE							
PROCESSOS INTERNOS							
CRESCIMENTO E APRENDIZADO							
CONCORRENTE							

APÊNDICE B – FICHA DE ANOTAÇÃO DO FACILITADOR

FICHA DE ANOTAÇÃO DO FACILITADOR

Objetivos:
Data:
Local do encontro:
Horário previsto:
Horário real:

OBJETIVOS
Quais passos do processo estavam previstos para serem trabalhados no encontro?
Quais passos do processo foram efetivamente cobertos no encontro?
PARTICIPAÇÃO
Quais foram os participantes?
Liste as pessoas que chegaram tarde e/ou saíram cedo.
Alguém tendeu a dominar o encontro, em termos de participação ou das conclusões? Quem, de que forma e por quê?
ESTRUTURA DO PROCESSO
A composição do grupo foi adequada? Quem faltou e quem não precisaria estar presente?
Os participantes conseguiram acompanhar o desenrolar das atividades?
Conseguiram fazer relações entre as fases anteriores e os que estavam sendo desenvolvidas?
Em algum momento do processo desviou-se dos objetivos? Por quê?

Houve fases de longo silêncio durante o processo? O que era tratado e quem quebrou?
Foi muito difícil a obtenção de consenso?
Há alguma melhoria ou modificação a ser feita no processo?
TEMPO
O tempo previsto foi suficiente? Caso não tenha sido, qual seria a sua sugestão? (Propor mais tempo para o encontro, propor mais encontros para tratar do assunto)
CONCORDÂNCIA
Que aspectos do que foi discutido foram de maior e menor interesse, respectivamente?
Que assuntos obtiveram maior discordância?
RESULTADOS
Você sentiu que o encontro obteve sucesso? Por que?
SATISFAÇÃO
Como você se sentiu ao final do processo (atmosfera de início)?
Como você se sentiu ao final do processo (atmosfera final)?

APÊNDICE C – FICHA DE AVALIAÇÃO DA FASE

FICHA DE AVALIAÇÃO DA FASE
Data:
Quais eram os objetivos do encontro:

AVALIAÇÃO DA FASE (ao final de cada fase)

Marque o número que melhor expressa sua resposta

MUITO POUCO ← 1 2 3 4 5 MUITO BOM

						ANOTAÇÃO	
FACTABILIDADE	OBJETIVO						
	Os objetivos do encontro ficaram claros desde o início da reunião?	1	2	3	4	5	
	Os objetivos foram alcançados?	1	2	3	4	5	
	PARTICIPAÇÃO						
	Você teve oportunidade de dar as contribuições que gostaria?	1	2	3	4	5	
	As suas contribuições foram levadas em consideração?	1	2	3	4	5	
	Qual foi seu grau de participação no encontro?	1	2	3	4	5	

						ANOTAÇÃO	
USABILIDADE	ESTRUTURA DO PROCESSO						
	A composição do grupo foi adequada?	1	2	3	4	5	
	A estrutura do encontro foi adequada?	1	2	3	4	5	
	As Folhas de Tarefa foram de fácil preenchimento?	1	2	3	4	5	
	As Folhas de Tarefa eram úteis considerando os objetivos do encontro?	1	2	3	4	5	
	Foi possível acompanhar o desenrolar do processo?	1	2	3	4	5	

						ANOTAÇÃO	
UTILIDADE	TEMPO						
	O tempo atribuído ao encontro foi suficiente para os objetivos propostos?	1	2	3	4	5	
	O seu tempo individual, que foi dedicado ao encontro, foi adequado?	1	2	3	4	5	
	RESULTADOS						
	Os resultados alcançados foram úteis?	1	2	3	4	5	
	CONCORDÂNCIA						
	Você concorda com as conclusões do encontro?	1	2	3	4	5	
	APRENDIZADO						
	Este encontro contribuiu para a sua melhor compreensão do assunto tratado?	1	2	3	4	5	
	SATISFAÇÃO						
	Qual é o seu grau de satisfação com o progresso alcançado com o encontro?	1	2	3	4	5	
	FACILITADOR						
O facilitador conseguiu fazer com que as opiniões dele não influenciassem nos resultados encontrados?	1	2	3	4	5		
O quanto o facilitador auxiliou o grupo no desenvolvimento do processo?	1	2	3	4	5		

OBSERVAÇÕES (críticas e sugestões)

--

APÊNDICE D – FICHA DE AVALIAÇÃO DO MÉTODO

FICHA DE AVALIAÇÃO DO MÉTODO

AVALIAÇÃO DO MÉTODO

Marque o número que melhor expressa sua resposta

MUITO POUCO ← 1 2 3 4 5 MUITO BOM

							ANOTAÇÕES
FACTIBILIDADE	O processo foi claramente definido?	1	2	3	4	5	
	Havia informações suficientes para as conclusões em cada fase?	1	2	3	4	5	

							ANOTAÇÕES
USABILIDADE	Em cada fase, o processo estava claramente definido e era fácil de ser seguido?	1	2	3	4	5	
	O processo cria um envolvimento que facilita o atingimento dos objetivos?	1	2	3	4	5	
	As Folhas de Tarefa foram de fácil preenchimento?	1	2	3	4	5	

							ANOTAÇÕES
UTILIDADE	O resultado do final do processo foi útil?	1	2	3	4	5	
	O processo possibilita uma participação ativa dos envolvidos e discussões em grupo?	1	2	3	4	5	
	Os resultados parciais de cada fase justificam o tempo despendido?	1	2	3	4	5	
	O processo aumentou a minha confiança com relação aos resultados encontrados?	1	2	3	4	5	

OBSERVAÇÕES (críticas e sugestões)

--

APÊNDICE E – CRONOGRAMA CUMPRIDO DE ATIVIDADES

SEG	TER	QUA	QUI	SEX
23 Reunião inicial Diretor Executivo	24 Reunião inicial + Entrega da FT 1.1 Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	25	26 Recolhimento FT 1.1	27 FT 1.2 (Workshop 1) + Entrega FT 2.1 Diretor executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua
30	31	1	2	3
6 Recolhimento FT 2.1	7 FT 2.2 e 3 (Workshop 2) Diretor executivo, Coordenador Comercial, Assistente Financeiro e Estagiária de Melhoria Contínua	8	9	10
13 Reunião inicial + Entrega FT 4 Assistente Administrativo, Auxiliar de Expedição e Auxiliar de Produção (Compras)	14	14 FT 4 (Workshop 3) Assistente Administrativo, Auxiliar de Expedição e Auxiliar de Produção (Compras)	16	17 Entrega FT 5.1 e 6 Coordenador Comercial, Assistente Financeiro, Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
20	21	22	23	24 Recolhimento FT 5.1 e 6
27	28	29 FT 5.1 e 6 (Workshop 4) Coordenador Comercial, Assistente Financeiro, Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua	30	31 Entrega FT 5.2 e 6 Diretor Executivo
3	4	5	6	7
10	11 FT 5.2 e 6 (Reunião 1) Diretor Executivo	12	13	14 Entrega FT 7 Diretor Executivo
17	18	19	20	21 FT 7 (Reunião 2) Diretor Executivo

APÊNDICE F – FOLHA DE TAREFA 4 ADAPTADA

Oi, tudo bem? O futuro da (nome da empresa) está em suas mãos!
Ah, não precisa se identificar, este processo será **ANÔNIMO** :D

BOM, VAMOS COMEÇAR RELEMBRANDO UM POUCO SOBRE O BSC...

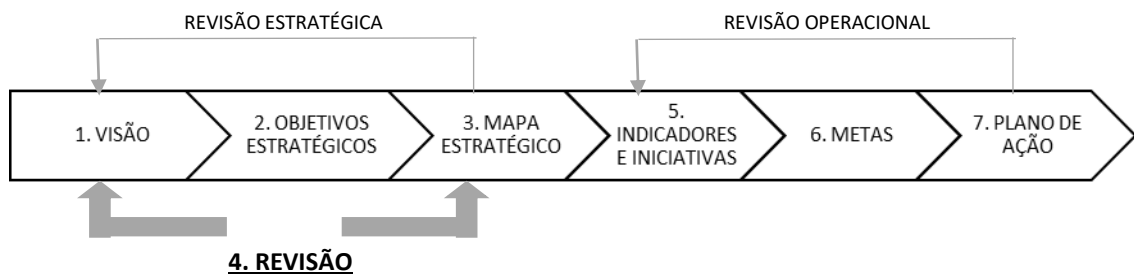


TRADUÇÃO



INDICADORES,
METAS E
AÇÕES

MAS EM QUAL ETAPA NÓS ESTAMOS?

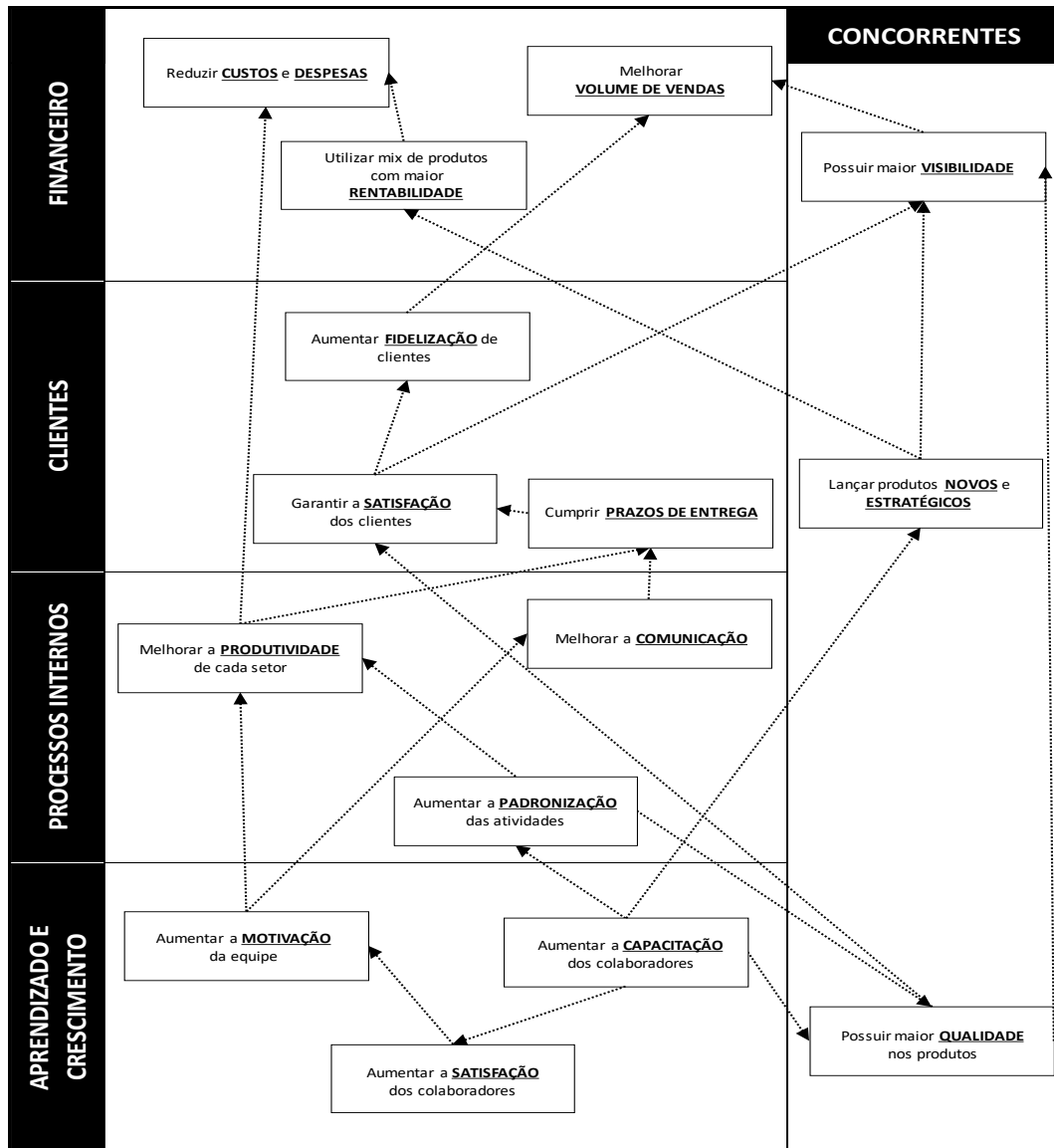


AGORA É A SUA VEZ, SUA OPINIÃO É MUUUUUUUUUUUUITO IMPORTANTE :D

O QUE É VISÃO? É a situação em que a empresa deseja chegar em por exemplo, 10 anos.

1. A nossa visão representa como você imagina a Poltronas Paraná daqui a uns 10 anos? Deixe sua justificativa pra gente, por favor.

"Tornar-se referência no segmento. Gerando competitividade nos canais de venda"



2. Os objetivos estratégicos (representados na imagem acima por ☐) representam o que deve ser feito para obtermos sucesso relacionado à parte financeira, do cliente, dos processos, dos funcionários e dos concorrentes? Deixe sua opinião aqui, por favor :D

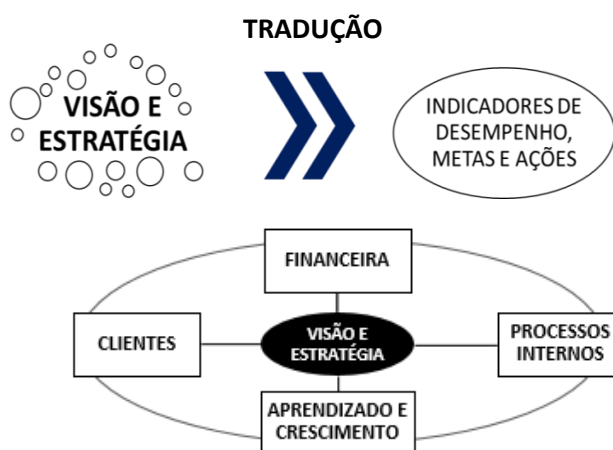
3. Você concorda com as relações de causa e efeito (representadas pelas \longrightarrow) ? Justifique sua opinião pra gente, por favor.

3. Se todos os objetivos (representados por ☐) acima fossem cumpridos, a empresa conseguiria atingir a sua visão? Conte-nos mais, por favor.

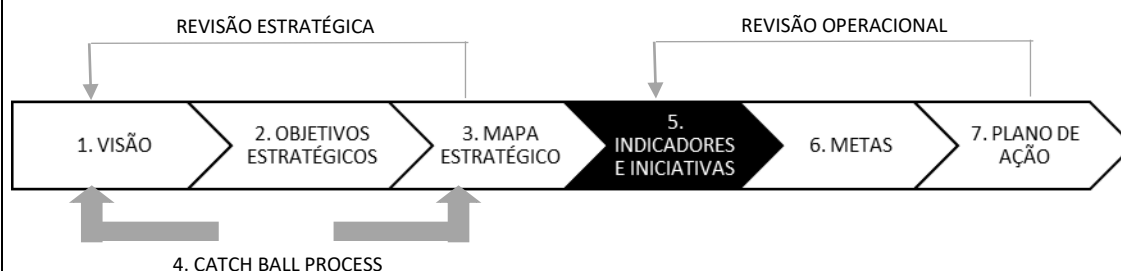
APÊNDICE G – FOLHA DE TAREFA 5.2

BALANCED SCORECARD: FOLHA DE TAREFA 5.2

1. O QUE É *BALANCED SCORECARD*?



2. COMO APLICAMOS?



OBJETIVO: Aprovar indicadores e iniciativas.

INSTRUÇÃO: Preencha as tabelas a seguir.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS
FINANCEIRA			

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS
CLIENTES			

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS	OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS
CONCORRENTES			

APÊNDICE H – RESULTADO FT 5.2

FINANCEIRA									
Objetivo	Medida (nome)	Alteração	Fórmula	Alteração	Frequência	Alteração	Fonte de dados	Alteração	Quem mede?
Melhorar <u>VOLUME DE VENDAS</u>	Volume de vendas (R\$)	X	Faturamento mensal(R\$) - devolução mensal (R\$)	X	Mensal	X	Sistema	X	Coordenador Comercial
Utilizar <i>mix</i> de produtos com maior <u>RENTABILIDADE</u>	% de venda de produtos mais rentáveis	X	(Venda de produtos rentáveis (R\$)/Faturamento (R\$))x100	X	Mensal	X	Sistema	X	Coordenador Comercial
Reduzir <u>CUSTOS E DESPESAS</u>	Volume de custos e despesas (R\$)	X	Custos e despesas do mês (R\$)	X	Mensal	X	Sistema	X	Estagiária de Custos

CLIENTE									
Objetivo	Medida (nome)	Alteração	Fórmula	Alteração	Frequência	Alteração	Fonte de dados	Alteração	Quem mede?
Garantir a <u>SATISFAÇÃO</u> dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	X	1 a 5	X	Trimestral	X	Pesquisa de satisfação de clientes	X	Assistente de Marketing
Aumentar a <u>FIDELIZAÇÃO</u> de clientes	% de clientes ativos	X	(Nº de clientes ativos no período atual/Nº total de clientes) x100	X	Trimestral	X	Sistema	X	Coordenador Comercial
Cumprir <u>PRAZOS DE ENTREGA</u>	% do cumprimento dos prazos de entrega	X	(Pedidos dentro do prazo/número total de pedidos) x100	X	Mensal	X	Controle expedição e pedidos de venda	X	Coordenador Comercial

PROCESSOS INTERNOS									
Objetivo	Medida (nome)	Alteração	Fórmula	Alteração	Frequência	Alteração	Fonte de dados	Alteração	Quem mede?
<p>Melhorar <u>PRODUTIVIDADE</u> de cada setor</p>	Número de box produzidos no mês	X	Número de box produzidos no mês	X	Mensal	X	Quadro de produção	X	Auxiliar de Produção (Compras)
<p>Aumentar a <u>PADRONIZAÇÃO</u> das atividades</p>	% de redução no tempo de ciclo	X	Tempo de ciclo 3030	X	Trimestral	X	Coleta de dados da produção	X	Auxiliar de Produção (Compras)
<p>Melhorar a <u>COMUNICAÇÃO</u></p>	% aumento da comunicação	X	1 a 5	X	Trimestral	X	Pesquisa de comunicação interna	X	Estagiária de Melhoria Contínua

APRENDIZADO E CRESCIMENTO									
Objetivo	Medida (nome)	Alteração	Fórmula	Alteração	Frequência	Alteração	Fonte de dados	Alteração	Quem mede?
Aumentar a <u>CAPACITAÇÃO</u> dos colaboradores	Número de cursos realizados	X	-	X	Semestral	X	Levantamento	X	Diretor Executivo
Aumentar a <u>SATISFAÇÃO</u> dos colaboradores	Índice de satisfação da equipe	X	1 a 5	X	Trimestral	X	Pesquisa de satisfação dos colaboradores	X	Estagiária de Melhoria Contínua
Aumentar a <u>MOTIVAÇÃO</u> da equipe	Índice de satisfação da equipe	X	1 a 5	X	Trimestral	X	Pesquisa de satisfação dos colaboradores	X	Estagiária de Melhoria Contínua

CONCORRENTE									
Objetivo	Medida (nome)	Alteração	Fórmula	Alteração	Frequência	Alteração	Fonte de dados	Alteração	Quem mede?
Possuir maior <u>VISIBILIDADE</u>	Número de curtidas em publicações (empresa x concorrentes)	X	-	X	Mensal	X	Facebook	X	Assistente de Marketing
Lançar produtos <u>NOVOS E ESTRATÉGICOS</u>	Número de lançamentos a cada 6 meses	X	-	X	Semestral	X	-	X	Diretor Executivo
Possuir maior <u>QUALIDADE</u>	Opinião dos clientes (empresa x concorrente)	X	1 a 5	X	Trimestral	X	Pesquisa de satisfação de clientes	X	Assistente de Marketing

PERSPECTIVA		OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS
FINANCEIRA	Melhorar <u>VOLUME DE VENDAS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Possuir um setor de <u>MARKETING</u> atuante• Realizar <u>ACÇÕES DE VENDAS</u> (Ex.: cada semana uma poltrona da linha alta com algum desconto)	<ul style="list-style-type: none">• Realizar ações de vendas apoiadas no marketing	
	Utilizar mix de produtos com maior <u>RENTABILIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar <u>ESTUDO</u> de rentabilidade de cada produto	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar tabela de custo x <i>mark-up</i> por linha e por produto	
	Reduzir <u>CUSTOS E DESPESAS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Fazer <u>PARCERIAS</u> com <u>FORNECEDORES</u>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar parcerias para estoques custeados pelos fornecedores	
		<ul style="list-style-type: none">• Realizar <u>CONTROLE</u> de estoque	<ul style="list-style-type: none">• Alimentar controle de estoque semanalmente	
		<ul style="list-style-type: none">• Comprar <u>QUANTIDADES ADEQUADAS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos)	
		<ul style="list-style-type: none">• Comprar com <u>PREÇOS MAIS BAIXOS</u> e com <u>PRAZO DILATADO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Fornecer visto para aprovar programações de compra• Negociação de preços menores e prazos maiores para compra de matéria-prima	

PERSPECTIVA		INICIATIVAS - WORKSHOP		INICIATIVAS FINAIS	
CLIENTE	Garantir a <u>SATISFAÇÃO</u> dos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Agilizar o <u>PRAZO DE ENTREGA</u>• Garantir entrega de <u>PRODUTOS CORRETOS</u> conforme o pedido do cliente	<ul style="list-style-type: none">• Alimentar box de produção corretamente para agilizar o prazo de entrega• Aumentar a visibilidade dos pedidos na expedição para garantir entrega de produtos corretos		
	Aumentar a <u>FIDELIZAÇÃO</u> de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Prestar um <u>BOM ATENDIMENTO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Prestar um bom atendimento ao cliente		
		<ul style="list-style-type: none">• Manter um <u>PREÇO COMPETITIVO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Manter um preço competitivo de produtos específicos		
		<ul style="list-style-type: none">• Oferecer <u>DESCONTO ESPECIAL</u> para <u>CLIENTES FIDELIZADOS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Definir quantidade de desconto especial e quais clientes o receberão		
	Cumprir <u>PRAZOS DE ENTREGA</u>	<ul style="list-style-type: none">• <u>CONTABILIZAR O ESTOQUE</u>	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar planilhas de controle do estoque bonificado para todas as matérias-primas		
		<ul style="list-style-type: none">• <u>COMPRAR O NECESSÁRIO</u> para entregar os pedidos em fábrica	<ul style="list-style-type: none">• Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos)		
		<ul style="list-style-type: none">• Verificar necessidade de <u>HORA EXTRA</u> na produção	<ul style="list-style-type: none">• Retirado, pois se houver necessidade de hora extra, alguma coisa estará errada		
		<ul style="list-style-type: none">• Garantir <u>EXPEDIÇÃO CORRETA</u> dos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Manter box de expedição organizado para garantir expedição correta dos produtos		
		<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a velocidade para <u>COMPRAR/PRODUZIR/EXPEDIR</u>		<ul style="list-style-type: none">• Elaborar layout do escritório para aumentar a velocidade entre os processos	
	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar planilha para quantificar tempo de produção de cada setor				
	<ul style="list-style-type: none">• Demarcar box de expedição seguindo o layout definido				

PERSPECTIVA		OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar <u>PRODUTIVIDADE</u> de cada setor		<ul style="list-style-type: none">• Implantação de <u>METAS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver remuneração específica para cada setor
			<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver <u>REMUNERAÇÃO ESPECÍFICA</u> para cada setor	
			<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a <u>PADRONIZAÇÃO e PROCESSO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido
			<ul style="list-style-type: none">• Trabalhar <u>MORAL</u> do colaborador	<ul style="list-style-type: none">• Engajar a empresa com o processo
	Aumentar a <u>PADRONIZAÇÃO</u> das atividades		<ul style="list-style-type: none">• <u>DOCUMENTO PADRÃO</u> das atividades (Elaborar a <u>PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS</u>)	<ul style="list-style-type: none">• Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido
			<ul style="list-style-type: none">• <u>TREINAMENTO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Mapeamento dos processos
			<ul style="list-style-type: none">• <u>DESENVOLVER PROCESSOS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Treinamentos com foco em velocidade• Aprimorar processos com foco em velocidade
			<ul style="list-style-type: none">• <u>QUANTITATIVOS CORRETOS</u> na <u>MONTAGEM DO BOX</u> (modelo de cadeira x tempo)	<ul style="list-style-type: none">• Definir critérios para a montagem do box de produção (considerando o modelo do produto, revestimento e tempo)
	Melhorar a <u>COMUNICAÇÃO</u>		<ul style="list-style-type: none">• Ter um <u>RAMAL DE TELEFONE</u> em cada setor.	<ul style="list-style-type: none">• Não vejo necessidade
			<ul style="list-style-type: none">• Criar um <u>PAINEL DE AVISOS</u> e atualizá-lo sempre	<ul style="list-style-type: none">• Criar painel de avisos ao lado do relógio-ponto e atualizá-lo sempre
			<ul style="list-style-type: none">• <u>DEFINIR FUNÇÕES</u> dentro dos setores	<ul style="list-style-type: none">• Definir setores e depois funções, porém buscando trabalhar com a polivalência
			<ul style="list-style-type: none">• Em caso de <u>REUNIÕES</u>, chamar o <u>REPRESENTANTE DE CADA SETOR</u>	<ul style="list-style-type: none">• Em caso de reuniões, chamar o representante de cada setor

PERSPECTIVA		INICIATIVAS - WORKSHOP		INICIATIVAS FINAIS	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a <u>CAPACITAÇÃO</u> dos colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir a <u>ROTATIVIDADE</u> de funcionários • Oferecer <u>TREINAMENTO</u> • Desenvolver um <u>PLANO DE CARREIRA</u> • Possuir <u>AMBIENTE AGRAVÁVEL</u> • Possuir <u>PREMIAÇÃO</u> conforme <u>METAS</u> • Realizar <u>CHURRASCO</u> de confraternização 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir quem deve permanecer e quem deve ser demitido • Diminuir a rotatividade posteriormente • Oferecer treinamento após a aprovação dos coordenadores • Contratar equipe especializada para elaborar plano de carreira • Desenvolver espaços de convivência para os funcionários • Desenvolver remuneração específica para cada setor • Realizar 3 churrascos por ano • Premiação por assiduidade • Funcionário do mês 	
	Aumentar a <u>SATISFAÇÃO</u> dos colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> • <u>FUNCIONÁRIO DO MÊS</u> e outras <u>PREMIAÇÕES</u> por iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir frequência de feedbacks de como o trabalho da equipe está ajudando no crescimento da empresa 	
	Aumentar a <u>MOTIVAÇÃO</u> da equipe		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar <u>FEEDBACKS</u> de como o trabalho da equipe está ajudando no crescimento da empresa 		

PERSPECTIVA		OBJETIVO	INICIATIVAS - WORKSHOP	INICIATIVAS FINAIS
CONCORRENTE		Possuir maior <u>VISIBILIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none">• <u>PROPAGANDA</u> via internet, Facebook, Instagram e pagar anúncios do Google em cima do nome das concorrentes. (POSTS com mais frequência) (REDES SOCIAIS ATIVAS/ATUALIZADAS)	<ul style="list-style-type: none">• Publicar posts no Facebook a cada 10 dias• Pagar anúncios do Google (R\$200/mês) sobre o nome dos concorrentes e palavras-chave
			<ul style="list-style-type: none">• Setor de <u>MARKETING ATIVO</u>	<ul style="list-style-type: none">• Manter o marketing ativo e permanente
		Lançar produtos <u>NOVOS E ESTRATÉGICOS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar <u>PESQUISA DE MERCADO</u>• Estudo de <u>TENDÊNCIAS</u> no mercado de cadeiras para escritório	<ul style="list-style-type: none">• Viagens não a trabalho, mas com finalidade de pesquisa, duas vezes ao ano• Realizar visitas à feiras
		Possuir maior <u>QUALIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhar com <u>FORNECEDORES</u> que forneçam <u>PRODUTOS DE QUALIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none">• Selecionar fornecedores de matéria-prima de qualidade, levando em conta a viabilidade financeira

APÊNDICE I – RESULTADO FT 6

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS FINAIS	INDICADOR	META
FINANCEIRA	Melhorar <u>VOLUME DE VENDAS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar ações de vendas apoiadas no marketing	<i>Volume de vendas (R\$)</i>	5%
	Utilizar <i>mix</i> de produtos com maior <u>RENTABILIDADE</u>	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar tabela de custo x <i>markup</i> por linha e por produto	<i>% de venda de produtos mais rentáveis</i>	30%
	<u>Reduzir CUSTOS E DESPESAS</u>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar parcerias de estoques para estoques custeados pelos fornecedores	<i>Volume de custos e despesas (R\$)</i>	3%
		<ul style="list-style-type: none">• Alimentar controle de estoque semanalmente		
		<ul style="list-style-type: none">• Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos)• Fornecer visto para aprovar programações de compra• Negociação de preços menores e prazos maiores para compra de matéria-prima		

PERSPECTIVA		OBJETIVO	INICIATIVAS FINAIS		INDICADOR	META
CLIENTE		Garantir a <u>SATISFAÇÃO</u> dos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Alimentar box de produção corretamente para agilizar o prazo de entrega• Aumentar a visibilidade dos pedidos na expedição para garantir entrega de produtos corretos		Índice de satisfação dos clientes	4
		Aumentar a <u>FIDELIZAÇÃO</u> de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Prestar um bom atendimento ao cliente• Manter um preço competitivo de produtos específicos• Definir quantidade de desconto especial e quais clientes o receberão		% de clientes ativos	20%
		Cumprir <u>PRAZOS DE ENTREGA</u>	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar planilhas de controle do estoque bonificado para todas as matérias-primas• Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos)• Retirado, pois se houver necessidade de hora extra, alguma coisa estará errada• Manter box de expedição organizado para garantir expedição correta dos produtos• Elaborar layout do escritório para aumentar a velocidade entre os processos• Elaborar planilha para quantificar tempo de produção de cada setor• Demarcar box de expedição seguindo o layout definido		% do cumprimento dos prazos de entrega	90%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS FINAIS	INDICADOR	METAS
PROCESSOS INTERNOS	<u>Melhorar PRODUTIVIDADE</u> de cada setor	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver remuneração específica para cada setor 	Número de box produzidos no mês	100%
		<ul style="list-style-type: none"> Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido 		
		<ul style="list-style-type: none"> Engajar a empresa com o processo 		
	<u>Aumentar a PADRONIZAÇÃO das atividades</u>	<ul style="list-style-type: none"> Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido 	% de redução no tempo de ciclo	26 segundos
		<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento dos processos 		
		<ul style="list-style-type: none"> Treinamentos com foco em velocidade 		
		<ul style="list-style-type: none"> Aprimorar processos com foco em velocidade 		
	<u>Melhorar a COMUNICAÇÃO</u>	<ul style="list-style-type: none"> Definir critérios para a montagem do box de produção (considerando o modelo do produto, revestimento e tempo) 	% aumento da comunicação	4
		<ul style="list-style-type: none"> Criar painel de avisos ao lado do relógio-ponto e atualizá-lo sempre 		
		<ul style="list-style-type: none"> Definir setores e depois funções, porém buscando trabalhar com a polivalência 		
		<ul style="list-style-type: none"> Em caso de reuniões, chamar o representante de cada setor 		

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS FINAIS	INDICADOR	METAS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aumentar a <u>CAPACITAÇÃO</u> dos colaboradores	• Definir quem deve permanecer e quem deve ser demitido	Número de cursos realizados	3
		• Diminuir a rotatividade posteriormente		
		• Oferecer treinamento após a aprovação dos coordenadores		
	Aumentar a <u>SATISFAÇÃO</u> dos colaboradores	• Contratar equipe especializada para elaborar plano de carreira	Índice de satisfação da equipe	4
		• Desenvolver espaços de convivência para os funcionários		
		• Desenvolver remuneração específica para cada setor		
		• Realizar 3 churrascos por ano		
		• Premiação por assiduidade		
		• Funcionário do mês		
	Aumentar a <u>MOTIVAÇÃO</u> da equipe	• Definir frequência de feedbacks de como o trabalho da equipe está ajudando no crescimento da empresa	Índice de satisfação da equipe	4

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS FINAIS			INDICADOR	METAS
CONCORRENTE	Possuir maior <u>VISIBILIDADE</u>	• Publicar posts no Facebook a cada 10 dias			Número de curtidas em publicações (empresa x concorrentes)	20% a mais
		• Pagar anúncios do Google (R\$200/mês) em cima do nome dos concorrentes e palavras-chave				
		• Manter o marketing ativo e permanente				
	Lançar produtos <u>NOVOS E ESTRATÉGICOS</u>	• Viagens não a trabalho, mas com finalidade de pesquisa, duas vezes ao ano			Número de lançamentos a cada 6 meses	1
		• Realizar visitas à feiras				
	Possuir maior <u>QUALIDADE</u>	• Selecionar fornecedores de matéria-prima de qualidade, levando em conta a viabilidade financeira			Opinião dos clientes (empresa x concorrente)	4

APÊNDICE J – RESULTADO FT 7

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Realizar ações de vendas apoiadas no marketing 	Aumentar volume de vendas	Levantar custos de matéria-prima, reunião para definição da estratégia e desenvolver material de divulgação	R\$ -	Bimestral	Sala do Diretor Executivo	Assistente de Marketing, Estagiária de Custos, Assistente Financeiro e Coordenador Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar tabela de custo x <i>markup</i> por linha e por produto 	Utilizar <i>mix</i> de produtos com maior rentabilidade	Levantar custos de matéria-prima, preços atuais dos produtos e construir planilha no Excel	R\$ -	Trimestralmente	Escritório	Estagiária de Custos e Diretor Executivo
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar parcerias para estoques custeados pelos fornecedores 	Reduzir custos e despesas	Realizar convite para visita de representantes a empresa para negociação	R\$ -	Até o final do ano	Sala do Diretor Executivo	Diretor Executivo
	<ul style="list-style-type: none"> Alimentar controle de estoque semanalmente 		Alimentação manuscrita e posteriormente, na planilha. Enviando a atualização ao fornecedor.	R\$ -	Semanalmente	Escritório/Estoque	Auxiliar de Produção (Compras)
	<ul style="list-style-type: none"> Negociação de preços menores e prazos maiores para compra de matéria-prima 		Por meio de ligação, almoços ou visitas de fornecedores à empresa	R\$ 180,00	Mensalmente	Sala do Diretor Executivo	Diretor Executivo
	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer visto para aprovar programações de compra 		Conferência das informações do pedido de compra e assinatura	R\$ -	Diariamente	Sala do Diretor Executivo	
FINANCEIRA/CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Comprar de acordo consumo (exceto estoque de produtos acabados para dois clientes específicos) 	Reduzir custos e despesas/Cumprir prazos de entrega	Basear-se no pedido de venda. E para o estoque de produtos acabados, utilizar o histórico de pedidos.	R\$ -	Diariamente	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras)
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Alimentar box de produção corretamente para agilizar o prazo de entrega 	Garantir satisfação do clientes	Checar quais matérias-primas necessárias para a produção do pedido ainda não foram compradas	R\$ -	Diariamente	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras)

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a visibilidade dos pedidos na expedição para garantir entrega de produtos corretos 	Garantir satisfação do clientes	Realizar montagem de box da expedição antecipadamente (antes que todos os produtos estejam finalizados)	RS -	Diariamente	Expedição	Auxiliar de Expedição
	<ul style="list-style-type: none"> Prestar um bom atendimento ao cliente 	Aumentar fidelização de clientes	Realizar retorno do atendimento prestado	RS -	Diariamente	Escritório	Auxiliar Administrativo, Diretor Executivo, Assistente Financeiro e Coordenador Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> Manter um preço competitivo de produtos específicos 		Definir um mix de produtos estratégicos	RS -	Trimestralmente	Sala do Diretor Executivo	Diretor Executivo
	<ul style="list-style-type: none"> Definir quantidade de desconto especial e quais clientes o receberão 		Oferecer tabela de preços com descontos diferenciados	À definir	Trimestralmente	Sala do Diretor Executivo	Diretor Executivo
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planilhas de controle do estoque bonificado para todas as matérias-primas 		Levantar custo, código e condições de pagamento do material no sistema e construir planilha no Excel	RS -	Até o final do ano	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Custos
	<ul style="list-style-type: none"> Manter box de expedição organizado para garantir expedição correta dos produtos 	Cumprir prazos de entrega	Agrupar as caixas por pedido	RS -	Diariamente	Expedição	Auxiliar de Produção
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar layout do escritório para aumentar a velocidade entre os processos 		Realizar projeto no <u>SketchUp</u> para facilitar a seleção dos móveis	RS -	Até outubro	Escritório	Estagiária de Custos e Estagiária de Melhoria Contínua
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planilha para quantificar tempo de produção de cada setor 		Construir planilha no Excel	RS -	Até o final do ano	Escritório	Estagiária de Custos

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)		COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
PROCESSOS INTERNOS	• Demarcar box de expedição seguindo o layout definido	Cumprir prazos de entrega	Utilizar fitas de identificação	RS 90,00	Até Outubro	Expedição	Auxiliar de Produção	
	• Engajar a empresa com o processo	Melhorar produtividade de cada setor	Realizar reuniões para conscientização	100 (por reunião)	Mensalmente	Produção/ Escritório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua	
	• Seguir com o trabalho de padronização já desenvolvido	Melhorar produtividade de cada setor/Aumentar padronização das atividades	Elaborar Plano de Corte, estoque de produtos acabados, quantidades adequadas do box de produção e funcionários polivalentes	RS -	Sempre	Produção/ Escritório		
	• Mapeamento dos processos	Aumentar padronização das atividades	Obter informações com os funcionários do setor, desenvolver esboço no programa <i>Camunda Modeler</i> e validar o modelo com o Diretor Executivo	RS -	Revisão Trimestral	Produção/ Escritório		
	• Aprimorar processos com foco em velocidade		Elaborar Layout da produção, seguindo fielmente o processo	RS -	Sempre	Produção/ Escritório	Estagiária de Melhoria Contínua e Auxiliar de Produção (Compras)	
	• Treinamentos com foco em velocidade	Aumentar padronização das atividades	Utilizar metodologia de dinâmicas	RS -	Mensalmente	Produção/ Escritório	Estagiária de Melhoria Contínua e Auxiliar de Produção (Compras)	

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Definir critérios para a montagem do box de produção (considerando o modelo do produto, revestimento e tempo) 	Aumentar padronização das atividades	Obter informações com o Diretor Executivo	R\$ -	Setembro	Sala do Ricardo	Diretor Executivo, Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
	<ul style="list-style-type: none"> Criar painel de avisos ao lado do relógio-ponto e atualizá-lo sempre 	Melhorar a comunicação	Reaproveitar materiais para a construção do painel	R\$ -	Setembro	Parede do relógio-ponto	Auxiliar de Produção
	<ul style="list-style-type: none"> Definir funções dos colaboradores dentro dos setores 		Definir setores e depois funções, porém buscando trabalhar com a polivalência	R\$ -	Até o final do ano	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
	<ul style="list-style-type: none"> Em caso de reuniões, chamar o representante de cada setor 		Definir quais serão os representantes de cada setor	R\$ -	Mensalmente	Escritório	Auxiliar de Produção
PROCESSOS INTERNOS/ APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver remuneração específica para cada setor 	Melhorar produtividade de cada setor/Aumentar satisfação dos colaboradores	Desenvolver indicadores, metas e critérios de pagamento, levando em conta a viabilidade financeira	R\$ -	Até o final do ano	Escritório	Diretor Executivo, Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Definir quem deve permanecer e quem deve ser demitido 	Aumentar a capacitação dos colaboradores	Pessoas engajadas com a filosofia da empresa	R\$ 5.000,00	Até o final do ano	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
	<ul style="list-style-type: none"> Diminuir a rotatividade depois das demissões 		Levantar motivos que colaborem para o aumento da rotatividade	R\$ -	Novembro	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer treinamento após a aprovação dos coordenadores 		Critério de treinamento relacionado à área em que o colaborador atua/atuará	50% do valor do curso	2019	Escritório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	• Contratar equipe especializada para elaborar plano de carreira	Aumentar satisfação dos colaboradores	Pesquisar empresa responsável e valores	À definir	Março de 2019	Sala do Diretor Executivo	Diretor Executivo
	• Desenvolver espaços de convivência para os funcionários		Definir locais e construir móveis com materiais reaproveitados	R\$ -	Até o final do ano	Produção	Auxiliar de Produção
	• Realizar 3 churrascos por ano		Definir datas no ano	À definir	1º de Maio/Confraternização/Festa Junina	Refeitório	Coordenador Comercial
	• Premiação por assiduidade	Aumentar motivação da equipe	Realizar sorteios entre os funcionários que não faltaram/chegaram atrasados no mês	R\$ 300,00	Mensalmente	Refeitório	Auxiliar de Produção (Compras) e Estagiária de Melhoria Contínua
	• Funcionário do mês		Definir critérios para a seleção e definir premiação	R\$ 150,00	Mensalmente	Escritório	
	• Definir frequência de feedbacks de como o trabalho da equipe está ajudando no crescimento da empresa		Definir cronograma de reuniões e como o feedback será passado	R\$ -	Mensalmente	Refeitório	Estagiária de Melhoria Contínua

PERSPECTIVA	O QUÊ? (INICIATIVAS)	POR QUÊ? (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	COMO?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
CONCORRENTES	• Publicar posts no Facebook a cada 10 dias	Possuir maior visibilidade	Definir programação de posts e elaborar arte da propaganda	R\$ -	A cada 10 dias	Escritório	Assistente de Marketing
	• Pagar anúncios do Google (R\$200/mês) em cima do nome dos concorrentes e palavras-chave		Definir nome dos concorrentes e palavras-chave	R\$ 200,00	Mensalmente	Escritório	
	• Manter o marketing ativo e permanente		Desenvolver ideias de publicações, e-mails e materiais de divulgação	R\$ -	Diariamente	Escritório	
	• Viagens não a trabalho, mas com finalidade de pesquisa, duas vezes ao ano	Lançar produtos novos e estratégicos	Verificar destinos, consultar agenda de compromissos e levantar orçamento	R\$ 5.000,00	Duas vezes ao ano	Sala do Diretor Executivo	Diretor Executivo
	• Realizar visitas à feiras		Verificar data da feira, consultar agenda de compromissos e levantar orçamento	R\$ 1.500,00	Duas vezes ao ano	Sala do Diretor Executivo	
	• Selecionar fornecedores de matéria-prima de qualidade, levando em conta a viabilidade financeira	Possuir maior qualidade	Equilíbrio entre preço e qualidade	R\$ -	Mensalmente	Sala do Diretor Executivo	